

การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

โดย
นายประศาสน์ ปรีชม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2548
ISBN 974-464-928-3
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TEACHER EMPOWERING BY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF
NAKHON PATHOM EDUCATION SERVICE AREA 2

By

Prasart Preechom

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKRON UNIVERSITY

2005

ISBN 974-464-928-3

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง "การสร้างเสริม
อำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2"
เสนอโดย นายประศาสน์ ปรีชม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

K 45252505 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การสร้างเสริมอำนาจ

ประศาสน์ ปรีชัม : การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 (TEACHER EMPOWERING BY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 2) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร 142 หน้า ISBN 974-464-928-3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 2) วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา 3) ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างและคู่มือการสนทนากลุ่ม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม 2548 จากการให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมการสนทนากลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในอำเภอนครชัยศรี จำนวน 21 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากการให้สัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1) การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับมาก

2) วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 2.1) ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบโดยการใช้คำสั่ง การทำเอกสารพรรณนางาน การประชุมชี้แจง 2.2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยการใช้คำสั่ง การกำหนดในแผนปฏิบัติการ ปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางปฏิบัติงาน กิจกรรม 2.3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยทำเอกสารการจัดระบบบริหารของโรงเรียน การให้ศึกษาจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ 2.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรมประชุมสัมมนา เจริญวิทยากรมาบรรยาย การศึกษาดูงาน 2.5) การให้ความรู้และสารสนเทศโดยการทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน แจ้งโดยใช้นหนังสือเวียน การปิดประกาศ การประชุม การให้ศึกษาเอกสารความรู้ 2.6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการแจ้งในที่ประชุม ประเมินโครงการ การใช้แบบสอบถาม 2.7) ให้การยอมรับ โดยการแสดงความเคารพ ยกย่อง ชมเชย ให้ของขวัญรางวัล 2.8) ให้ความไว้วางใจ โดยการมอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถและให้อิสระในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน นิเทศงานในระดับที่เหมาะสม 2.9) ยอมรับข้อผิดพลาด ชมใจไม่ให้โกรธ ไม่ตำหนิหรือว่ากล่าว 2.10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้ม ทักทาย ใช้การบริหารตามแนวทางประชาธิปไตย

3) ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลแก่ครูไม่ชัดเจนเนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาด การมอบหมายหน้าที่โดยไม่มอบอำนาจ ผู้รับมอบอำนาจใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง มาตรฐานการทำงานของครูในแต่ละแห่งไม่เท่ากันเนื่องจากปัจจัยและความพร้อมที่แตกต่างกัน ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกลเนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบนำไปสู่ความขัดแย้งได้ การขาดการยอมรับของครู สาเหตุอันเนื่องมาจากหลักเกณฑ์ที่ขาดความชัดเจน ไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรม ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู การนิเทศติดตามผลอย่างใกล้ชิดเกินไปเป็นการไม่ไว้วางใจ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์.....

K45252505 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : TEACHER EMPOWERMENT

PRASART PREECHOM : TEACHER EMPOWERING BY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 2 MASTER 'S REPORT
ADVISOR : ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 142 pp. ISBN 974 - 464 -928 -3

The purposes of this research were to determine 1) The teacher empowering by school administrators under the jurisdiction of the office of Nakhonpathom education service area 2 2) Methods of teacher empowering by school administrators 3) Problem and prefix in order to teacher empowering by school administrators under the jurisdiction of the office of Nakhonpathom education service area 2.

Instruments used for researching are non-structural interviews and focus group data collection during January 2005 by interview and focus group from school administrators, assistant administrators and teachers under the jurisdiction of the office of Nakhonpathom education service area 2 in an Amphur Nakhonchaisri with amount 21 persons. The content analysis used details from interview and focus group .

The findings revealed as follows :

1) The teacher empowering by school administrators was as a whole and as an individual aspect, at a high level.

2) Methods of teacher empowering by school administrators are consist of 2.1) Clearly define responsibilities using word of command, document of job description and the explanation meeting. 2.2) Delegate authority using word of command, to set in the conspiracy, operating schedule and worksheet 2.3) Set standard of excellence using documents for school organizing and administer, study from project manuals.2.4) Training and development using to support teacher training, seminar, to invite the expert for description and visual education. 2.5) Provide knowledge and information using information documents of school, to inform using a circular, post up a notice, meeting or conference and study from knowledge documents. 2.6) Give feedback using to dawn in the conference, to assess the project and using questionnaires. 2.7) Recognition using to respect, to laud and give a reward. 2.8) Trust using to work assignment follow by knowledge, capability and working with independently, give everybody can be cooperated in administer and supervision in appropriate levels. 2.9) Permission to fail using to suppress the anger and don't have reprove. 2.10) Treat them and respect to decisions using to respect to each other, to smile, to greet and using the administor by democracy.

3) Problem and prefix in order to teacher empowering by school administrators consists of the administrator explain not clear, problem about communications, to turn over of power and function without true power, using power incorrectly. The standard of working of teachers in each places not equally since different factors and completely. The teacher cannot go to training in the far places since the attention in their family. To give negative feedback data introduce to the conflict. To lack of regard from teacher that cause from unclear principles, transparent and fairness. The administrator don't admit the mistake of teacher and result in conflict. More closely supervision made the felling of untrustworthy.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature.....

Master's Report Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ซึ่งเป็นผู้ควบคุม สารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษากรุณาเป็นประธานสอบและให้ คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณนายสันติ ทองประเสริฐ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษานครปฐม เขต 2 นายสุวรรณ เรือนอินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนวัดท่าพูด ดร. ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ดร. สำเร็จ กุจิรพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม และนางอนงค์ อัมพันทอง ครูชำนาญ การพิเศษโรงเรียนวัดห้วยพลู ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือ ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตลอดจนคณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการ สัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม เพื่อนักศึกษาปริญญาโทวิชาเอกการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 22 ทุก คน โดยเฉพาะคุณทองหล่อ ตุ่มทองคำ รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมะเกลือ ตลอดจนครูโรงเรียน วัดศิระชะทองทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด จนทำให้สารนิพนธ์ เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

คุณประโยชน์อันเนื่องมาจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบบูชาคุณแด่คุณพ่อ ร.ต.ต. ประเสริฐ คุณแม่สำเนียง ปรีชม ตลอดจนครู อาจารย์ผู้ให้การประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมทั้งครอบครัวตระกูล "ปรีชม" ทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
เขตพื้นที่การศึกษา.....	14
ปัจจัยแวดล้อมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่ศึกษานครปฐม	
เขต 2.....	15
การสร้างเสริมอำนาจ.....	17
ภาวะผู้นำกับการสร้างเสริมอำนาจ.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการใช้ในการศึกษาการสร้างเสริมอำนาจ.....	37
การสัมภาษณ์.....	38
การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
งานวิจัยภายในประเทศ.....	50
งานวิจัยต่างประเทศ.....	52
สรุป.....	62

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 63
	วิธีการศึกษาและขั้นตอนของการวิจัย..... 63
	ระเบียบวิธีวิจัย..... 64
	แผนแบบการวิจัย..... 64
	ประชากร..... 65
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 66
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 67
	การสร้างเครื่องมือ..... 68
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 69
	การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล..... 70
	สรุป..... 70
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72
	ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน..... 72
	ตอนที่ 2 ระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา..... 76
	ตอนที่ 3 วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหาร สถานศึกษา..... 77
	ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหาร สถานศึกษา..... 99
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 101
	สรุปผลการวิจัย..... 101
	การอภิปรายผล..... 103
	ข้อเสนอแนะการวิจัย..... 111
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 112
	บรรณานุกรม..... 113
	ภาคผนวก..... 119
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ..... 120
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 126
	ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างเพื่อการวิจัย..... 128

	หน้า
ภาคผนวก ง คู่มือการสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย.....	133
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	138
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม.....	140
ประวัติผู้วิจัย.....	142

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูอาจารย์.....	3
2	ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในการประเมินผลระดับชาติ เปรียบเทียบกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.....	4
3	คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี.....	45
4	ลักษณะของคำถามในการสนทนากลุ่ม.....	47
5	ประชากรจำแนกตามสังกัดเดิมของโรงเรียน.....	65
6	จำนวนตัวอย่างจำแนกตามสังกัดเดิม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา วิชาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	72

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	12
3	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	30
4	ขั้นตอนในการออกแบบและการจัดสนทนากลุ่ม.....	42

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการสื่อสารได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อสภาพของสังคมที่ต้องเตรียมคนให้สามารถเผชิญกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงการศึกษาจึงมีความสำคัญและมีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศ ฉะนั้นในการจัดการศึกษาจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กรมวิชาการ 2545 : 4) นอกจากนี้ยังได้มีการปรับโครงสร้างกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยให้การศึกษายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน ให้โอกาสทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ให้โอกาสแก่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และให้มีเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่าครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ศึกษาวิจัย มีเสรีภาพในการเรียนการสอน ช่วยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหารูปแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เมื่อรัฐธรรมนูญได้ระบุไว้เช่นนี้ จึงได้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวปฏิบัติในการพัฒนาการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 24 และมาตรา 30 ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนโดยกำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของดำเนินการคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความรอบรู้ และใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ นอกจากนี้สถานศึกษาควรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่นโดยตรง โดยมุ่งสนองความต้องการของท้องถิ่นและให้ทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้จัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการทำงานเป็นทีม แสดงออกอย่างอิสระโดยการทำโครงการ เป็นผู้ปฏิบัติจริง มีส่วนร่วมทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมอันจะ

นำไปสู่การพัฒนาเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยการให้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ครูผู้สอนต้องเป็นกลไกในการจัดการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และครูจำเป็นต้องมีศักยภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เมื่อกระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป บทบาทของครูก็ควรเปลี่ยนไปด้วย เพราะครูเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งในการจัดการเรียนการสอนต้องจัดให้มีเนื้อหาสาระและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้ผู้เรียนเรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ด้วยความเข้าใจมากกว่าการท่องจำ ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องมีการคิดค้นวิธีการทดลองใช้เทคนิควิธีใหม่ๆ ซึ่งครูสามารถนำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้ เพราะการวิจัยเป็นการศึกษาค้นคว้าหาความจริงอย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน และช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของครูให้มีประสิทธิภาพดังคำกล่าว “ชีวิตที่ดีเป็นชีวิตแห่งการศึกษาและการวิจัยเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาเพราะทำให้เกิดปัญญา การวิจัยนั้นจึงจะต้องเป็นส่วนสำคัญของชีวิตของเราไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมในสังคมเท่านั้น”

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีผลบังคับให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังจะยก ระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูประบบการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกันกับการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ปฏิรูปการเรียนรู้โดยมีการปฏิรูปหลักสูตร เนื้อหาสาระวิธีการจัดการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐาน จรรยาบรรณทางวิชาชีพ และปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยระดม ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อการศึกษา เน้นการจัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาค และเป็นระบบมีระบบการจัดการที่ดี มีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่หลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงาน สามีญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอและ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการ โดยมีผลบังคับใช้ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนในเขตพื้นที่รวม 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพุทธมณฑล อำเภอสามพราน อำเภอบางเลน และอำเภอนครชัยศรี มีสถาน ศึกษาจำนวน 169 แห่ง ครู อาจารย์ จำนวน 3,581 คน นักเรียน นักศึกษาจำนวน 80,185 คน จำแนกตามระดับได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครู อาจารย์

ประเภทของโรงเรียน	โรงเรียน	นักเรียน	ครู อาจารย์
โรงเรียนประถมศึกษา	127	42,017	1,698
โรงเรียนมัธยมศึกษา	17	14,493	709
โรงเรียนเอกชน	25	23,675	1,174
รวม	169	80,185	3,581

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2, แผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2549 (นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 2, 2546), 16.

ในภาพรวมของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีปัญหาในเรื่องของคุณภาพการศึกษาซึ่งดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาต่างๆ ในการประเมินระดับชาติยังต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในการประเมินผลระดับชาติเปรียบเทียบกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ที่	วิชา	เป้าหมาย	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ					
			ป. 6		ม. 3		ม. 6	
1	ภาษาไทย	60	49.56	-10.44	57.00	-3.00	49.94	-10.06
2	คณิตศาสตร์	60	46.49	-13.51	38.46	-21.54	49.96	-10.04
3	วิทยาศาสตร์	60	46.58	-13.42	41.89	-18.11	54.86	-8.14
4	ภาษาอังกฤษ	60	43.02	-16.98	40.93	-19.07	49.79	-10.21
5	สังคมศึกษา	60	-	-	53.19	-6.81	47.28	-12.72

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2, แผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2549 (นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2, 2546), 17.

ปัญหา

จากตารางพบว่าในวิชาภาษาไทยของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าเป้าหมาย 10.44, 3.00 และ 10.06 ตามลำดับในวิชาคณิตศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าเป้าหมาย 13.51, 21.54 และ 10.04 ตามลำดับในวิชาวิทยาศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าเป้าหมาย 13.42, 18.11 และ 8.14 ตามลำดับ ในวิชาภาษาอังกฤษของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าเป้าหมาย 16.98,

19.07 และ 10.21 ตามลำดับ ในวิชาสังคมศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าเป้าหมาย 6.81 และ 12.72 ตามลำดับ

จากปัญหาข้างต้น จึงเป็นความต้องการของผู้วิจัยในอันที่จะค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุว่าเป็นผลมาจากการสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารมากน้อยเพียงใด เพราะเป็นที่ทราบกันแล้วว่าการสร้างเสริมอำนาจให้กับครูจะก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียนที่ครูจะมีลักษณะเช่นนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการให้แรงจูงใจต่อไปนี้คือ ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงาน ให้การสนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ขวัญและกำลังใจ ให้การยกย่องยอมรับ ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้การติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีอำนาจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวละครสำคัญในการสร้างเสริมอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งจริงจัง มีพลังอำนาจในการทำงาน ครูต้องได้รับการสนับสนุนทั้งปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งในด้านผู้เรียนและสถานศึกษา (Lee and Reiglute 1994 : 62) ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาได้ผลบรรลุตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู โดยการส่งเสริมหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์หรือวิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาสร้างเสริมอำนาจที่มีในตัวครูและบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น และใช้พลังอำนาจนั้นให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาท ภาระหน้าที่อย่างมีความสุข ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสร้างเสริมอำนาจจนประสบผลสำเร็จ ครูจะมีคุณลักษณะที่คาดหวัง (มนตรี จุฬวัฒน์ทล 2543 : 38) ประกอบด้วย มีคุณธรรมจริยธรรม วิญญาณความเป็นครูและไม่ทำร้ายรังแกผู้เรียน มีความสามารถจัดการและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำด้านความคิดและความรู้ในชุมชน และคุณลักษณะครูที่สังคมต้องการ (อมรวิชัย นาคทรพรพ 2542 : 175) ประกอบด้วยครูที่มีประสพการณ์ปฏิบัติจริงได้ในงานของครู มีความรอบรู้ในวิชาการ ครูที่ทันโลกทันเหตุการณ์ ครูที่รู้จักคิดค้นคว้า รู้จักเลือกรับเลือกปฏิเสธในกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะ มุ่งมั่นการทำงานเพื่อส่วนรวม มีความรัก ความศรัทธาและใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพครูการจะช่วยให้ครูมีคุณลักษณะ

ตามคาดหวังและความต้องการของสังคม ต้องทำให้ครูมีพลังอำนาจการทำงานที่ทำให้ครูสามารถเรียนรู้ พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีทำงาน สามารถศึกษาวิจัยและพัฒนาความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งที่เป็นเครือข่ายทางเทคโนโลยีและองค์กรบุคคล เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานด้านการให้การศึกษา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงประสงค์ที่จะทำการวิจัยเพื่อศึกษาการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อทราบวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อทราบปัญหา อุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ขอคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามไว้ดังนี้

1. การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจให้ครูอย่างไร
3. ในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ จะช่วยให้มีความเข้าใจในเรื่องของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มประกอบด้วย

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories) ทฤษฎีนี้พยายามที่จะอธิบายลักษณะนิสัยของผู้ที่จะเป็นผู้นำ และลักษณะของผู้ที่ไม่สามารถจะเป็นผู้นำ ในปี 1974 Stogdill (Stogdill

1950 : 14) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำบางประการมีผลต่อการจำแนกผู้นำและผู้ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้นำที่เคร่งครัดและผู้นำที่ไม่เคร่งครัด Cherrington (Cherrington 1989) ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องไม่ฉลาดเกินไปและไม่โง่เกินไป เพราะถ้าโง่เกินไปลูกน้องก็ไม่นับถือ แต่ถ้าฉลาดเกินไปก็สร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องได้ยาก ด้านคุณลักษณะทางอารมณ์ จากงานวิจัย พบว่า ผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยให้สำเร็จได้มากกว่าผู้ที่ไม่มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวต่อการกระทำและการวิจารณ์ของผู้อื่น ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สนใจบุคคลและเหตุการณ์รอบข้าง ทำงานเป็นทีมได้ดี มีแรงจูงใจสูง มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง มองโลกในแง่ดี ทำงานไม่เครียด ไม่นิยมในการใช้กลไกในการปกป้องตนเอง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral leadership theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีผลต่อความเชื่อเบื้องต้นและการนำไปใช้ดังนี้ 1) เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำมีผลอย่างมากต่อผลงาน 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่แพร่หลายและนำไปใช้มากคือทฤษฎีของโอไฮโอและทฤษฎีของมิชิแกน 3) ทฤษฎีผู้นำที่ได้รับความนิยมอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ Managerial Grid ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Blake and Muaton ซึ่งมองความสัมพันธ์ใน 2 มิติโดยใช้แกน X เป็นแกนมุ่งผลผลิตและใช้แกน Y เป็นแกนมุ่งคน แล้วนำมาสร้างเป็นตารางพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทำให้สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน 2) ผู้นำแบบเน้นทีม 3) ผู้นำแบบเดินสายกลาง 4) ผู้นำแบบสังสรรค์ 5) ผู้นำแบบไร้ความสามารถ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational leadership theories) มีความเชื่อว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดผู้นำหนึ่งดีสำหรับทุกสถานการณ์ แต่ควรเลือกพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การพัฒนาทางทฤษฎีสถานการณ์เกิดขึ้นเนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งไม่สามารถใช้ทำนายหรืออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณภาพได้อย่างแม่นยำ ทฤษฎีสถานการณ์เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ทฤษฎีสถานการณ์ที่สำคัญประกอบด้วย 1) Path-Goal Theory Leadership ซึ่ง Robert House เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ ทฤษฎีนี้มีลักษณะและเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการคาดเดาของการจูงใจ ทฤษฎีนี้ระบุว่า ผู้จัดการสามารถดำเนินงานในการทำงานได้ ถ้ามีการระบุหรือแสดงให้เห็นพนักงานทราบว่า การกระทำของเขาจะมีผลโดยตรงต่อการได้รับค่าตอบแทน คำว่า path-Goal เป็นการมุ่งเน้นที่ทำอะไรผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับทั้งด้านเป้าหมายและจุดประสงค์ส่วนบุคคลของผู้ตาม ตามทฤษฎีนี้การทำงานจะมีประสิทธิภาพถ้า

ผู้จัดการมีการกำหนดงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน มีการฝึกอบรมพนักงาน มีการช่วยเหลือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด ให้ผู้ตามมองเห็นช่องทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและการทำงานนั้นก็จะประสบผลสำเร็จได้ 2) ทฤษฎีของ Robert and Schmidt Leadership ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความต้องการในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำสามารถเลือกใช้พฤติกรรมให้เหมาะกับสถานการณ์และคุณลักษณะของผู้ตาม 3) ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม และสภาพความต้องการของสถานการณ์นั้นๆ ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานความสัมพันธ์หรือองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ปริมาณของพฤติกรรมที่มุ่งงาน 2) ปริมาณของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ 3) ระดับความพร้อมของผู้ตามในการที่จะปฏิบัติงาน ในการวิเคราะห์ความพร้อมของพนักงาน และความต้องการในแต่ละสถานการณ์เป็นงานที่ยุ้งยากและสลับซับซ้อนสำหรับผู้บริหาร ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถที่จะมองทะลุความสามารถ ความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม นอกจากนี้จะต้องตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และต้องปรับเปลี่ยนลักษณะผู้นำของตนเองเมื่อต้องอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ารูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำมาปรับใช้เป็นกรอบความคิด และได้เลือกใช้ภาวะผู้นำที่เน้นหลักการของ Stephen R. Covey

Stephen R. Covey ได้เสนอกรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการ (Principle – Centered Leadership Paradigm) โดยแบ่งความสัมพันธ์เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ระดับบุคคล (Personal level) จะใช้ตัวเอง (self) เป็นตัวแทนและมีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) เป็นหลักสำคัญและความน่าเชื่อถือจะอยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะ (Character) และความสามารถ (Competence) หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งความน่าเชื่อถือจะไม่เกิดขึ้น
2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) จะมีคน (People) เป็นตัวแทนและมีความไว้วางใจ (Trust) เป็นหลักสำคัญ ความไว้วางใจจะเกิดต่อเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความน่าเชื่อถือ
3. ระดับการบริหาร (Managerial level) จะมีรูปแบบ (Style) และทักษะ (Skills) เป็นตัวแทน และมีการเสริมอำนาจ (Empowerment) เป็นหลักการสำคัญ

4. ระดับองค์กร (Organizational level) จะมีวิสัยทัศน์และหลักการร่วมกัน (Shared vision and Principles) มีโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) และยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นตัวแทน และมีความเป็นพันธมิตร (Alignment) เป็นหลักการสำคัญ ในความสัมพันธ์ระดับองค์กรจะมีความเป็นพันธมิตรอยู่เบื้องหลังโครงสร้างและระบบ ตลอดจนยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างพันธมิตรผู้ก่อกำเนิดขึ้นในองค์กรให้ได้ จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



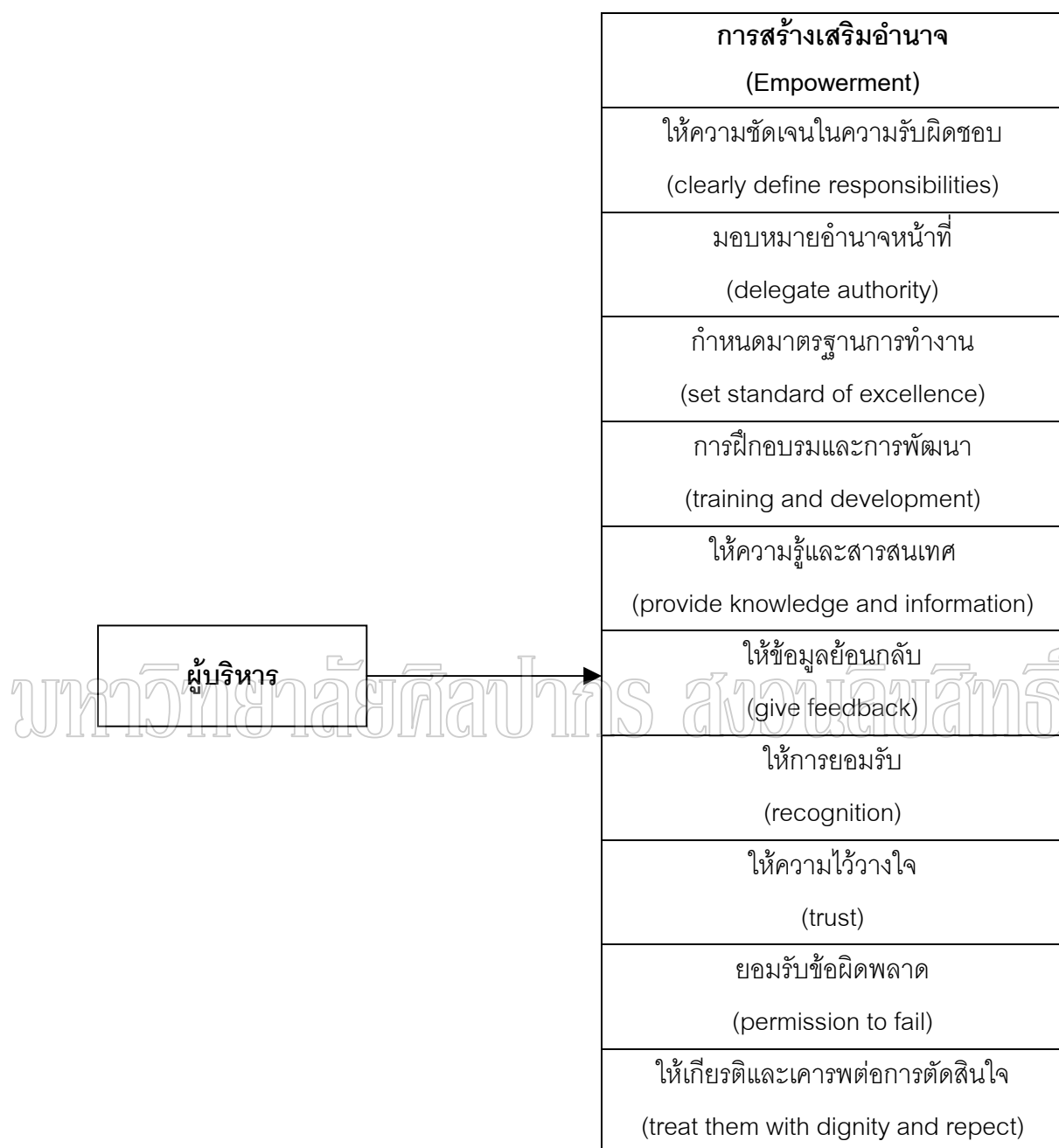
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Stephen R. Covey, Principle – Centered Leadership (New York : Simon & Schuster, 1991), 183.

: D.Tracy, 10 Step to Empowerment : A Common – Sense Guide to Managing People (New York : William Morrow , 1990), 161 - 163.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาในเรื่องของการที่ผู้บริหารจะสร้างเสริมอำนาจให้แก่ครูโดยใช้ 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจ (10 Steps to empowerment) ซึ่ง Diane Tracy (1990 : 163) ได้กล่าวไว้ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้แก่ผู้บริหารตามขอบข่ายการทำงานของเขา 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสามารถและความสนใจ 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) ในการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการประเมินผลงาน 7) ให้การยอมรับ (recognition) ผู้บริหารต้องให้การยอมรับและยกย่อง เมื่อผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้สำเร็จ 8) ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้ความไว้วางใจ โดยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ 9) ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานไปทำ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ และร่วมกันแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว 10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (treat them with dignity and repeat) ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : D. Tracy, 10 Steps to Empowerment : A Common – Sense Guide to Managing People (New York : William Morrow, 1990), 161 – 163.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

การสร้างเสริมอำนาจให้ครู หมายถึง การร่วมกับครูในการตั้งเป้าหมายกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อจะทำให้ครูเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยถ่ายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในแต่ละบุคคลหรือกลุ่มทีมงานและให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลตามศักยภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการออกมา โดยใช้ 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจของ D. Tracy

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เฉพาะในส่วนของสถานศึกษาตั้งอยู่ในเขตอำเภอนครชัยศรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 หมายถึงหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ของจังหวัดนครปฐม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่องราวต่างๆ อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของครูและการสร้างเสริมอำนาจ ดังหัวข้อต่อไปนี้เป็น 1) ความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษา 2) การสร้างเสริมอำนาจ 3) กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เขตพื้นที่การศึกษา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีผลบังคับให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูประบบการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกันกับการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ปฏิรูปการเรียนรู้โดยมีการปฏิรูปหลักสูตรผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการจัดการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานจรรยาบรรณทางวิชาชีพ และปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อการศึกษา เน้นการจัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบการจัดการดี มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่หลอมรวมบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยมีผลบังคับใช้ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษา

ธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหาร และจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 175 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ก็เป็นเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่งเขต ที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เช่นเดียวกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนในทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไป กับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจัยแวดล้อมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

บริบทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา พัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนางานวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและรับผิดชอบในการพิจารณาส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. นโยบายการศึกษาของรัฐบาล

ด้านการศึกษา รัฐบาลกำหนดที่จะปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้ และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญหาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม โดยยึดหลักการศึกษาร่วมสร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน ดังนี้ (1) เร่งจัดให้มีระบบและโครงสร้างทางการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั้งปวงอย่างแท้จริง (2) เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการศึกษาทุกประเภทและทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษา (3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มรายได้และกระจายโอกาสทางการศึกษา (4) จัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและอบรมโดยรัฐเป็นผู้วางระบบนโยบาย กำกับคุณภาพมาตรฐาน สนับสนุนและระดมทรัพยากร เตรียมความพร้อมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน เครือข่ายครอบครัว และอื่นๆรวมทั้งจัดการศึกษาเพื่อคนพิการหรือทุพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาส (6) สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน (7) ส่งเสริมให้เกิดบูรณาการทางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและกีฬาในการให้การศึกษอบรมแก่เด็กและเยาวชน (8) ปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการเรียนรู้ด้วยตนเองและหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรักการอ่าน การจัดให้มีห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ อย่างทั่วถึง (9)

ส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับนับถือ และไว้วางใจจากสาธารณชน รวมทั้งพัฒนา และผลิตครูที่มีคุณภาพและคุณธรรม (10) ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา เพื่อให้เด็กและเยาวชนมี วินัย รักรงาน และทำงานเป็น (11) ให้โอกาสแก่ผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับหรือมัธยมปลาย ผู้ว่าง งาน และผู้สูงอายุได้ฝึกอาชีพอย่างน้อย 1 อาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการอิสระได้

3. นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎ กระทรวงแบ่งส่วนราชการ ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจ เกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ (1) จัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน (2) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรการจัด ตั้ง จัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) พัฒนา ระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา (4) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การสร้างเสริมอำนาจ

ความหมายการสร้างเสริมอำนาจ

การสร้างเสริมอำนาจ (empowerment) มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารและการ พัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์ความหมายมีประเด็นสำคัญดังนี้

การสร้างเสริมอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานความมุ่งมั่นความไว้วางใจกันของครู และบุคลากรที่ต้อง อาศัยขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมีผู้บริหาร โครงสร้างและการบริหารจัดการ วัฒนธรรมการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศเทคโนโลยี ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน เอื้อประโยชน์ มีกระบวนการ ทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้มีส่วนร่วมมีการทำงาน อย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ได้แสดงภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานการดำเนินงานเสริมสร้างพลัง อำนาจในการทำงานต้องการกระตุ้นให้ครูเกิดพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถทางความคิด ทาง การทำงานในด้านต่างๆ ที่เป็นคุณประโยชน์และแสดงผลของพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นคุณธรรม

น้ำใจความเพียรในการทำงาน การสร้างสรรค์คุณภาพของผลงานหรืออรรถประโยชน์ของการทำงานในด้านความพึงพอใจ และความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Terry 1999 : 4)

การสร้างเสริมอำนาจการทำงานข้างต้น มีความหมายในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1. ด้านตัวครู คือ ความรู้ ทักษะความสามารถประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่นความไว้วางใจกันของครู และบุคลากร 2. ด้านกระบวนการทำงาน คือ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีปัจจัยเสริมต่างๆ ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ได้ทำงานอย่างอิสระมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาพร้อมที่จะประเมินตนเองเพื่อการพัฒนา 3. อรรถประโยชน์สูงสุดจากการทำงาน ได้แก่ คุณธรรมความมีน้ำใจ ความพึงพอใจในคุณภาพของผู้เรียน และนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน

การเสริมพลังงานในการทำงานได้มีบุคคลเสนอแนะหลักการสร้างเสริมอำนาจการทำงานดังนี้

หลักการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni 1991 : 136-137) ให้อำนาจดังนี้ 1. ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้อิสระในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3. ช่วยจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินการต่อไปได้ เซอร์จิโอวานนิได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำ ด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับ ได้การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

หลักการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของ ฮาร์เวย์และโตรเลท (Harvey and Drolet 1994 : 127) ให้อำนาจดังนี้ 1. ให้อำนาจการทำงานสำคัญ 2. ให้อำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก 4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม 8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

หลักการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคนของบลาสและบลาส (Blase and Blase 1994: 52-55) ให้ไว้ดังนี้ 1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร 4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ 5. ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 6. สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน 7. เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม 8. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9. รักษาความสัตย์ซื่อ เทียบธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ 10. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน 11. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา 12. สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 13. ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ทำทลายต่อสถานภาพ ความสามารถ

การสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคมของค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจให้กันและกัน การสร้างเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงานการสร้างเสริมอำนาจการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรับผิดชอบในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายวิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติ

สรุปหลักการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคนและบุคลากร ได้แก่ 1. สร้างความตระหนักในบุคลากรให้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 2. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสพการณ์ในการทำงานของบุคลากรและสร้างเสริมสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงาน 3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถ ประสพการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน 4. ให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม 5. ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร 6. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน 7. ให้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกันและกันการทำงานร่วมกันเป็นทีม 9. เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้โอกาสการทำงาน ให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่างานที่ทำทลายความสามารถ 10. ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบพร้อมที่จะช่วยเหลือ ขจัดปัญหาอุปสรรคและพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ 11. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการ

ทำงาน 12. สร้างความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือในกันและกัน ทั้งในระหว่างบุคลากรและบุคลากรกับฝ่ายบริหาร และส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจของความเป็นทีมงาน

การสร้างเสริมอำนาจของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จ การสร้างเสริมอำนาจให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผลควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำจากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน และกลไกการจูงใจต่างๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์กรการทำให้เกิดการเสริมสร้างและส่งผ่านพลังอำนาจการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น การสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู (teacher empowerment) และบุคลากรในทางการบริหารจัดการมีแนวความคิดหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1. แนวความคิดในหลักความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) คือเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงาน กระบวนการสร้างเสริมอำนาจ คือ กระบวนการประชาธิปไตยที่ได้ปฏิรูปไปสู่รูปแบบของการมีส่วนร่วมหลักประชาธิปไตยในการสร้างเสริมอำนาจ คือ การที่บุคลากรมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่ เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม มีความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเคารพเป็นภราดรภาพ มีความรักสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หลักการประชาธิปไตยมีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร (Maxcy 1991 : 169) 2. แนวความคิดในหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถที่จะวินิจฉัยตัดสินใจได้ดีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ จึงได้รับมอบอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว การมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ครูได้แสดงพลังอำนาจการทำงาน การกระจายอำนาจการทำงานทางการบริหารการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาการ 2541 ก: 91-92) ได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากศูนย์อำนาจกลางสู่หน่วยปฏิบัติงาน ให้มีอำนาจทำการเสมือนเป็นศูนย์อำนาจ 2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการที่ศูนย์อำนาจกลางมอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ทำการแทนตามขอบเขตของอำนาจที่มอบให้ 3) การให้อำนาจ (devolution) เป็นการที่ผู้บริหารให้อำนาจการปฏิบัติ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้โดยสมบูรณ์ภายในขอบเขตของอำนาจที่ให้ 4) การให้ออกชน

ดำเนินการ (privatization) เป็นการให้เอกชนมีอำนาจรับผิดชอบในการดำเนินการทั้งหมด การกระจายอำนาจเป็นการสร้างเสริมอำนาจที่ทำให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติที่พลังอำนาจสามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Blase and Blase 1994 : 137-138) 3. แนวความคิดในหลักความสามารถ (Enablement) คือเชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความสามารถของบุคคลในการทำงานในระดับสูงขึ้น จึงมีความพยายามใช้เทคนิควิธีรูปแบบต่างๆ ในการสร้างเสริมอำนาจของครูและบุคลากร (Konczak, Stelly and Trusty 2000 : 302) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง การสร้างเสริมอำนาจเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์การ ความสามารถเป็นพลังอำนาจที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่นสามารถรับรู้คิดแก้ปัญหาสามารถควบคุมตนเอง คาดหมายความสำเร็จสามารถสร้างสรรค์ผลงาน (Fetterman 1998 : 8) ความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหานอกจากจะเป็นพื้นฐานของการสร้างเสริมอำนาจแล้วยังเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะความสามารถอื่นๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์การคิดแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) ขั้นเข้าใจปัญหา เป็นการคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจตัวปัญหาที่แท้จริง 2) ขั้นค้นหาสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา 3) ขั้นหาทางแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ เป็นการค้นหา วิธีแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ 4) ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหาเป็นการดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้ 5) ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติการแก้ปัญหา (วิชัย วงษ์ใหญ่ 2543 : 12) 4. แนวความคิดในหลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professionalization) คือ ให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบงานตนเอง สามารถแปรเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลงานเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในความเชี่ยวชาญก็ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล คุณลักษณะพื้นฐานของ (บัณฑิตครู) บุคคลที่จะประกอบวิชาชีพครู เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ 2539 : 3) ได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย สามารถคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างดี 2) ด้านจิตใจ ประกอบด้วย การมีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างของศิษย์และผู้อื่นได้ มีศรัทธาในความเป็นครู มีจรรยาแห่งวิชาชีพครู 3) ด้านร่างกาย ประกอบด้วย การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรง สามารถจะดำรงตนให้เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและเทคโนโลยี 4) ด้านสังคม ประกอบด้วย การมีโลกทัศน์กว้างไกล สามารถประสานสัมพันธ์และปรับตัวในชุมชนที่ต้องปฏิบัติการ มีความตระหนัก

และรับผิดชอบต่อสังคม 5) ด้านวิชาชีพประกอบด้วย การมีความรู้อย่างลุ่มลึกในวิชาที่สอน สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคมของศิษย์ สามารถคิด ประดิษฐ์หรือปรับปรุงหลักสูตรสื่อการสอนทั้งที่เป็นวัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถสร้างและ เลือกลงมือทดลองจนการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 5. แนวความคิดในหลักการปฏิรูป (Reform) คือ ปรับปรุงพัฒนาและองค์การแบบต่อเนื่องให้สอดคล้องทันกับ กระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรและองค์การในการทำงาน การปฏิรูปดังกล่าวต้องอาศัยการริเริ่มดำเนินการทั้งจากครูผู้บริหารและจากผู้บริหารไปสู่ครู ใน ลักษณะการประสานความร่วมมือคุณลักษณะพื้นฐานสำหรับองค์การที่ต้องการจะเสริมสร้างพลัง อำนาจในการทำงานตามหลักการปฏิรูปองค์การ (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 9) ได้แก่ 1) บุคลากรคิดริเริ่ม เข้าใจความหมายของการสร้างเสริมอำนาจ 2) ท่วมเทเวลา ทรัพยากรเพื่อ เปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการทำงานและสื่อต่างๆ ในองค์การให้ตรงตามเหตุผลความเป็นจริง 3) หน่วยปฏิบัติงานต่างๆ ต้องทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่อย่างแท้จริงแม้ต้อง ใช้เวลา 4) บุคลากรมีความต้องการการเปลี่ยนแปลง เพื่อการดำรงอยู่ที่ดีขององค์การ

การสร้างเสริมอำนาจการทำงาน เป็นกระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริม ให้ครูได้ ปฏิบัติงานในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มกำลังความสามารถบนพื้นฐานของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์คืบหน้าพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญ และการปฏิรูปซึ่งการเสริมพลังอำนาจมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน

การสร้างเสริมอำนาจเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังอำนาจที่จะใช้ในวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ ต่อตนเอง องค์การและสังคม (Lefrancois 2000 : 20) การสร้างเสริมอำนาจ เป็นกระบวนการที่ สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (human needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนา ตนเอง (self-control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (implementation) ของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย (Gutierrez and Cox 1998 : 6) ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ได้แก่ 1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (survival needs) ต้องการปัจจัยทางกาย ภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่ การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (love and belonging needs) จากบุคคลใน

ครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคม และเกียรติศักดิ์ศรี (esteem of status needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์การ ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (needs for self-actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต (สุดา ทัพสุวรรณ 2541 : 32-33) ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้นการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 2. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความต้องการในสิ่ง 3 สิ่ง (Borich and Tombari 1995 : 242) ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีความสามารถ (competence needs) จึงต้องการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย 2) บุคคลต้องการมีสัมพันธภาพไมตรี (relationship needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 3) บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (autonomy needs) การริเริ่มการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ในการควบคุมการกระทำต่างๆ ของตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเองจึงให้ความสำคัญ และกล่าวถึงบุคคลที่มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสภาวะการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลายๆด้าน มาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการ และวางแผนปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อทางปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวไปสู่เป้าหมาย (Fetterman 1998 : 8) การกำหนดตนเอง เป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จักยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ 3. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) นอกจากความสามารถในการกำหนดตนเองแล้วบุคลกรยังต้องกำหนดเป้าหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ฮ้อยและมิสเกล (Hoy and Miskel 2001 : 126) กล่าวถึงเป้าหมายของบุคคลไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงก่อนที่จะใช้วิธีการใดๆ ในการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและบุคลากร หัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลการชี้แนะ เป็นพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่

สัมพันธ์กับเป้าหมาย ลักษณะของเป้าหมายและสถานะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่า เป้าหมายที่คลุมเครือ 2) เป้าหมายที่ยากที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้บุคคลากร มีพลังและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย 3) เป้าหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนด จะส่งผลให้การ ปฏิบัติบรรลุความสำเร็จดีกว่าเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด 4) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน 5) เป้าหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้ 6) การที่ ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับเป้าหมายที่กำหนด จะสร้างเสริม พลังอำนาจให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยดี 7) การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติ จะ ช่วยสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 8) ความเชื่อมั่นในความ สามารถทำให้บุคคลมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติสู่เป้าหมายที่กำหนด 9) ความ ตระหนักในหน้าที่ ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การช่วยกำจัดอุปสรรคปัญหาและมี ยุทธศาสตร์การทำงาน เป็นสิ่งส่งเสริมการบรรลุผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Hoy and Miskel 2001 : 137) เป้าหมายความสำเร็จในการทำงานและดำเนินชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญของการ สร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคคล เพื่อก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย

4. การสร้างเสริมอำนาจการ ทำงานเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับทฤษฎีวาย (Y-Theory) ของแมคเกรเกอร์ที่กล่าวถึง คุณลักษณะของบุคลากรว่ามีความต้องการได้รับโอกาสการทำงานต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Haksever et al. 2000 : 229) และใช้ความพยายาม การควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจในการทำงาน บุคลากรจะแสวงหาความรับผิดชอบ สามารถจินตนาการคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและพัฒนางาน การปฏิบัติของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มี ส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเองภายในทีมงานรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหาทำองค์การให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน

5. ทฤษฎีความ เท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของ ฮัดมส์ (J. Stacy Adams) ที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1965 กล่าว ว่า บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึงการปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นๆ และเป็นผลให้บุคคลสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้ รับใน 3 ลักษณะ (Schultz and Schultz 1998 : 246) ได้แก่ 1) กระทำในสิ่งที่ดี (benevolent) 2) เสียใจหรือสำนึกผิด (equity sensitive) 3) เรียกร้องสิทธิ์ (entitled) ดังนั้นบุคลากรจึงควรได้รับการ

ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันได้รับผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับในคุณค่าของความเป็นสมาชิก การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่างๆ ตามที่ควรจะได้รับในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร 6. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory) มีนัยสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าพลังอำนาจการทำงานจะเกิดได้ ต้องอาศัยการปฏิบัติของบุคคลเป็นสำคัญ ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนเหตุปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว หัวใจสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์การคือ ส่งเสริมความสามารถด้านต่างๆ ของบุคลากรและประสานให้เกิดปฏิบัติงานในทุกระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ มีวินัยได้มาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบและทำให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นกระบวนการบริหารและผู้บริหารต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้การพัฒนาและสร้างความเท่าเทียมกันและสนับสนุนการแสดงศักยภาพ พลังความสามารถของบุคลากร แทนการทำหน้าที่อย่างผู้คุมที่คอยควบคุมบังคับให้ทำหรือเป็นผู้ชี้แนะ (Banner and Gagne 1995 : 70) 7. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory) เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองต่อความต้องการแสดงออกซึ่งพลังอำนาจของบุคลากร พัฒนาพลังอำนาจของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณา รับฟังความคิดเห็นการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์กรคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการ ภารกิจต่างๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2541 ข : 2 - 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือ การทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และการทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร เช่น 1) มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณการบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน 4) จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 5) ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถการบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาล้วนมีส่วนเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร (Weightman 1999 : 136) 8. ทฤษฎีการสร้างเสริมอำนาจ (Empowerment Theory) จากการศึกษาเอกสารผลงานที่

เกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคนและบุคลากรที่บุคคลและนักการศึกษาในศาสตร์สาขาต่างๆ ได้แสดงให้เห็น ผู้วิจัยพบว่านัยสำคัญของทฤษฎีการสร้างเสริมอำนาจแสดงให้เห็นว่าการสร้างเสริมอำนาจเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผลประสานกันทำให้พลังงานที่มีอยู่แล้วในบุคคลระดับหนึ่งพัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นพลังความสามารถด้านต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้นซึ่งจะแสดงผลปรากฏทางการคิดการกระทำและผลงานที่เป็นคุณประโยชน์กับบุคคลองค์การและสิ่งแวดล้อม (Sergiovanni and Starratt 1998 : 85) 9. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) สาขาสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความเป็นหน่วยระบบ ความเป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองของสิ่งหรือระบบทำงาน ระบบการทำงานดังกล่าว จะประกอบด้วย ส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (input) ส่วนกระบวนการ (process) และส่วนผลผลิต (output) ภายในขอบเขตหรือบริบทหนึ่งๆ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงาน (เชลิว บุรีภักดี 2542 : 9-10) การสร้างเสริมอำนาจในการทำงานมีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่นำมาประยุกต์โดยในแต่ละทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น มีจุดร่วมกันคือการอธิบายพื้นฐานในการทำงาน (input) วิธีการหรือกระบวนการสร้างเสริมอำนาจ (process) และผลงานที่ปรากฏอันเนื่องมาจากการใช้พลังอำนาจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (output) ทั้งนี้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น มีกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำกับการสร้างเสริมอำนาจ

กรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการ (Principle – Centered Leadership Paradigm)

สตีเฟน อาร์ โคเว (Stephen R. Covey 1991 : 181 - 189) ได้เสนอกรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการ (Principle – Centered Leadership Paradigm) เพื่อใช้เป็นหลักในการทำงานอันให้ได้มาซึ่งคุณภาพในด้านการผลิต บริการคุณภาพชีวิต รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ โดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมด นอกจากนั้น ยังช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาส่วนตัวและปัญหาทางด้านการบริหารด้วยตนเองอีกด้วย ภาวะผู้นำที่เน้นหลักการนั้นอยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่าเราไม่สามารถที่จะฝ่าฝืนกฎธรรมชาติซึ่งเป็นหลักการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นจริง เมื่อนำหลักการนี้มาใช้เป็นแนวทางในการทำงานจะทำให้บุคคลในองค์การมากยิ่งขึ้นด้วย เนื่องจากกรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการมีพื้นฐานอยู่ที่ประสิทธิผลของคนมากกว่าประสิทธิผลของโครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหารงานและระบบต่างๆ ขององค์การโดยถือว่าคนเป็นผู้ที่มีคุณค่าสูงที่สุด เป็นผู้สร้างทุกสิ่งทุกอย่างในทุก

ระดับ วัฒนธรรมเป็นเพียงภาพที่สะท้อนให้เห็นตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรเท่านั้น ดังนั้น หลักการนี้จึงได้นำเอาอุปนิสัย 7 ประเภทของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ใ้ร่วมกับหลักการ การนำไป ปฏิบัติและกระบวนการ และการสร้างเสริมอำนาจ (empowerment) ที่แท้จริง จึงมาจากการมีทั้ง หลักการและการนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในองค์กรทุกระดับ ภาวะผู้นำที่เน้นหลักการเป็นการ ปฏิบัติจากภายในสู่ภายนอก (inside – out approach) โดยจะต้องปฏิบัติทั้งสี่ระดับคือ 1) ระดับ ส่วนบุคคล (personal level) เป็นความสัมพันธ์กับตนเอง 2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal level) เป็นความสัมพันธ์และมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 3) ระดับการบริหาร งาน (managerial level) เป็นความรับผิดชอบต่ออาชีพที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น 4) ระดับ องค์กร (organizational level) เป็นความต้องการในการจัดการบุคคลซึ่งได้แก่ การเลือกคนเข้า ทำงาน การให้การฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหา การ สร้างโครงสร้างที่เป็นพันธมิตร การให้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบต่างๆ ในองค์กร ซึ่งในแต่ละ ระดับนั้นจะมีหลักการที่สำคัญดังนี้ 1) ระดับส่วนบุคคล (personal level) จะมีตนเอง (self) เป็น ตัวแทนโดยมีความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) เป็นหลักการสำคัญ ความน่าเชื่อถืออยู่บนพื้นฐาน ของคุณลักษณะ (character) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เป็นบุคคลเป็น และความสามารถ (competence) ซึ่ง หมายถึง สิ่งที่บุคคลสามารถทำได้ หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือจะไม่เกิดขึ้นคนส่วนมาก มักจะให้ความสนใจเฉพาะด้านคุณลักษณะเท่านั้น ความจริงแล้ว คุณลักษณะเป็นสิ่งที่สำคัญแต่ ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีผลกระทบต่อตัวเรา หาก ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นแล้ว เราจะต้องเริ่มจากภายในตัวตนของเราใน ขอบเขตที่เราสามารถทำได้ก่อน โดยการให้สัญญากับตนเองและรักษาสัญญานั้น อันจะมีผลทำให้ เกิดการพัฒนาในความเป็นวิชาชีพของตนเอง 2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal level) จะมีคน (people) เป็นตัวแทน โดยมีความไว้วางใจ (trust) เป็นหลักการ สำคัญอันเป็น พื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ความไว้วางใจความเป็น ความรู้สึกระหว่างคนสองคนที่มีความเห็นพ้องต้องกันด้านผลงาน แบบซัยชนะร่วมกัน โดยที่ความ ไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความน่าเชื่อถือ (fruit of trustworthiness) ซึ่งจะทำให้ มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย มีอารมณ์ความรู้สึกร่วมกัน มีการประสานและมีการพึ่งพา อาศัยซึ่งกันและกันในการทำงาน หากบุคคลใดไม่มีความสามารถ สามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนา และฝึกอบรม หากบุคคลใดมีความบกพร่องทางด้านคุณลักษณะ สามารถแก้ไขได้โดยการที่บุคคล นั้นจะต้องสร้างและรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับตนเอง เพื่อสร้างความปลอดภัยภายในตนเองให้เกิดขึ้น มีการปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้นรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจต่อกันอันให้เกิดขึ้น หากไม่

มีความไว้วางใจต่อกันแล้ว การสร้างเสริมอำนาจที่แท้จริงก็ว่าจะไม่เกิดขึ้นและไม่สามารถดำรง อยู่ได้

3) ระดับการบริหาร (managerial level) จะมีรูปแบบ (style) และทักษะ (skills) เป็นตัวแทน โดยมีการสร้างเสริมอำนาจ (empowerment) เป็นหลักการสำคัญ ในด้านรูปแบบ (style) นั้นเมื่อบุคคลในองค์กรมีความไว้วางใจต่อกันแล้ว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมหรือเินเทศผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เนื่องจากพวกเขาจะควบคุมตนเอง ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความช่วยเหลือเท่านั้น ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรจะร่วมกันสร้างความเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดผลงานที่ต้องการ โดยที่ความต้องการของบุคคลในองค์กรจะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วยนอกจากนั้นจะมีการตรวจสอบ (accountability) โดยที่พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่พวกเขาร่วมกันกำหนดตั้งแต่ต้น บุคคลในองค์กรจะได้รับการสร้างเสริมอำนาจเพื่อตัดสินใจของเขาเองรวมทั้งผลงานของเขาด้วย จะเห็นว่าการบริหารที่มีรูปแบบการสร้างเสริมอำนาจ จะมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสร้างพันธะผูกพัน (commitment) มากขึ้น แต่ก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่สามารถทำนายได้ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมปรากฏมากขึ้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของการสร้างเสริมอำนาจให้มาก เพื่อต่อสู้กับการกลับไปสู่การบริหารงานแบบที่มีการควบคุมสูง อันเนื่องมาจากสามารถทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ผู้บริหารที่มีการสร้างเสริมอำนาจให้กับบุคคลในองค์กรจะต้องให้เข้าถึงกระบวนการข้อตกลงแบบชัยชนะร่วมกัน ซึ่งเป็นสภาพที่บุคคลในองค์กรร่วมกันกำหนดผลงานที่ต้องการ มีกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (guidelines) ที่ชัดเจน มีการระบุทรัพยากรที่ใช้อย่างเหมาะสม มีการตรวจสอบ (accountability) ที่แน่นอนและทุกคนยอมรับผลที่ตามมา ผู้บริหารจะทำให้คนแสดงศักยภาพของตนออกมาโดยการสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรม ความคิดริเริ่มตลอดจนให้พวกเขาเหล่านั้นมีการเินเทศตนเอง (self-supervision) อันเป็นการนับถือในความเป็นปัจเจกบุคคลและร่วมกันสร้างผลงานที่ต้องการ ในด้านของทักษะ (skills) นั้น ได้แก่ การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองกันและการบริหารตัวเองเป็นพื้นฐานของการได้ผลการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งพวกเขาสามารถเรียนรู้ได้จากการศึกษา และการฝึกอบรม

4) ระดับองค์กร (organizational level) จะมีหลักการและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision and principles) โครงสร้างและระบบ (structure and systems) ยุทธศาสตร์ (strategy) เป็นตัวแทน โดยมีความเป็นพันธมิตร (alignment) เป็นหลักการสำคัญ หากองค์กรที่มีความไว้วางใจต่ำ รูปแบบการบริหารจะมีการควบคุมสูง มีสายการบังคับบัญชามากช่วงของการควบคุมจะแคบ ถ้าองค์กรมีความไว้วางใจสูง โครงสร้างขององค์กรจะแบนราบ มีความยืดหยุ่นสูง ช่วงของการควบคุมจะกว้างมาก เนื่องจากคนในองค์กรจะควบคุมตนเองมีการ

นิเทศตนเอง คนในองค์กรจะทำงานด้วยความสุขสนุกสนาน เนื่องจาก ผู้บริหารได้สร้างความรู้
 สึกที่ดีกับบุคคลในองค์กร ในด้านหลักการและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision and principles)
 นั้น คนในองค์กรจะต้องร่วมมือกันสร้างปฏิญญา (mission statement) ขององค์กรขึ้นมา เพื่อ
 สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และหลักการของทุกคนภายในองค์กร ทำให้เกิดความกลมเกลียวและ
 พันธะสัญญาร่วมกัน โดยจะเข้าไปอยู่ในใจและความคิดของคนทุกคน และกลายเป็นกรอบสำหรับ
 ใช้อ้างอิงซึ่งครอบคลุมไปทุกส่วนของการทำงาน ทำให้ทุกคนสามารถควบคุมตนเองได้ ในระดับ
 องค์กรนั้น จะมีความเป็นพันธมิตร (alignment) เป็นหลักการสำคัญที่อยู่เบื้องหลังโครงสร้างและ
 ระบบ ตลอดจนยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างพันธะ
 ผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อดำเนินไปตามปฏิญญาขององค์กรที่ร่วมกันสร้างไว้ ในองค์กร
 ต่างๆ จะมีบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงมีการจัดโครงสร้างและระบบที่เอื้อประโยชน์
 ต่อกันนั้น ส่วนมากจะมีอยู่ 6 ระบบ ดังนี้ 1) มีข้อมูลข่าวสารที่แม่นยำถูกต้อง 2) มีผลตอบแทนทั้งที่
 เป็นตัวเงินและทางด้านจิตใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประสานและการสร้างทีมงาน 3) มีการฝึกอบรม
 และการพัฒนาคนใน องค์กร 4) มีการสรรหาและการ คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน 5)
 มีการออกแบบงานที่ชัดเจน 6) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ในด้านยุทธศาสตร์ (strategy) นั้น จะต้อง
 สอดคล้องกับภารกิจ มีทรัพยากรที่เหมาะสม นอกจากนั้นยังต้องมีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลง
 ไปตามสถานการณ์ต่างๆ ในด้านสภาพแวดล้อม(streams) นั้นจะมีทั้งสภาพ แวดล้อมภายในและ
 ภายนอกองค์กร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่า
 ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ระบบและส่วนต่างๆ ยังคงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง
 ภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องอ่านแนวโน้มและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
 ต่างๆ ได้ จะเห็น ได้ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างจะเริ่มต้นที่คน ภูเขาที่จะนำไปสู่ผลผลิตและบริการที่มี
 คุณภาพก็คือคนที่มีคุณภาพ และภูเขาที่จะนำไปสู่คนที่มีคุณภาพก็คือคุณลักษณะความสามารถ
 และการมีความรู้สึกที่ดีกับคนอื่น บุคคลที่เน้นหลักการจะได้ทั้งปริมาณและคุณภาพได้ผลงานร่วม
 กันทั้งได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตามแผนภูมิที่ 10 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Stephen R. Covey, Principle – Centered Leadership (New York : Simon & Schuster 1991), 183.

: D.Tracy, 10 Step to Empowerment : A Common – Sense Guide to Managing People (New York : William Morrow 1990), 161-163.

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน

การสร้างเสริมอำนาจการทำงาน หมายถึง วิธีที่ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ แล้วช่วยเสริมสร้างให้ครูเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจการทำงานในด้านต่างๆ และใช้พลังอำนาจดังกล่าวทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่กับตนเองและองค์กร โดยมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ดังนี้

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของดี เทรซี (D. Tracy 1990 : 161-163) ประกอบด้วย 1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของงานที่ต้องทำ ความรับผิดชอบในงานจะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำก็มีอำนาจอย่างมากในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติก็จะทราบได้ว่าอะไรคือแนวทางในการที่จะให้งานนั้นสำเร็จได้ 2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยให้อำนาจหน้าที่เท่าๆ กับความรับผิดชอบของเขา เขาสามารถที่จะรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่หากเขาได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในงานนั้นๆ ผู้นำมีอำนาจมากพอในการที่จะทำให้เขาบรรลุจุดประสงค์ในงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขาถืออยู่ 3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการตั้งมาตรฐานการทำงานที่ดีเลิศที่เขาสามารถปฏิบัติได้ตามศักยภาพของเขาหากถามว่าเขาได้ไปถึงขีดจำกัดแห่งความสามารถของเขาหรือยัง เราพบว่าเขาสามารถค้นพบความสามารถของตัวเองในขณะที่เขาเองก็ไม่ทราบว่าเขามีอยู่ ดังนั้นผู้นำจึงมีอำนาจมากพอในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของเขา 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างเสริมอำนาจโดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่เขาในการที่จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานที่ดีเลิศ ซึ่งผู้นำมีอำนาจมากพอที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และสามารถสร้างมาตรฐานของงานได้ 5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน เขาสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีและพบกับความสำเร็จได้ ถ้าผู้นำมีการสร้างเสริมอำนาจที่มากพอ 6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินการของเขา เพื่อเขาจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอันจะนำไปสู่ความเข้าใจงานและสามารถ

ปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น 7. ให้การยกย่องยอมรับ (recognition) หมายถึง ผู้นำสร้างเสริมอำนาจได้โดยการให้การยอมรับ เพื่อเป็นการเพิ่มการนับถือตนเองของพวกเขาจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะทำงานให้ได้ดี ในความพยายามสู่ความสำเร็จบนพื้นฐานความเชื่อและความต้องการอย่างแน่วแน่ยอมทำให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้นำจึงควรใช้อำนาจในการที่จะทำให้เขาเกิดความเชื่อมั่นอันจะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุดในที่สุด 8. ให้ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการให้ความไว้วางใจ อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจของหมู่คณะ และการที่หมู่คณะมีความไว้วางใจกัน จะเป็นความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหมู่คณะได้ ผู้นำจึงมีอำนาจในการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำให้หมู่คณะไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการยอมรับข้อผิดพลาด ซึ่งเมื่อผู้นำยอมรับข้อผิดพลาดจะทำให้เกิดความมั่นใจในขอบเขตของอำนาจที่มีอยู่ ผู้นำจึงสามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เกิดจากการที่พวกเขาทำงานโดยจินตนาการและความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ 10. ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ (respect) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจด้วยการให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของเขาเมื่อเขาได้การปฏิบัติด้วยการให้เกียรติและเคารพนับถือ จะเกิดแรงจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เขาทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามที่ผู้นำต้องการ

กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของคูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner 1987 : 252 - 257) ประกอบด้วย 1. การเรียนรู้บุคลากรเป็นการรู้เขารู้เราเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงาน 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง 3. การให้บุคลากรได้ใช้พลังอำนาจ ทักษะการ ข้อมูลข่าวสารที่มี สนับสนุนช่วยเหลือให้บริการให้เกิดงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น 4. การให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเอง 5. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะข้อมูลข่าวสาร คือ สิ่งที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร 6. การให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานตามแนวทางของ คลัทเทอร์บัคและเคอร์นาฮาน (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 181 - 205) ประกอบด้วย 1. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรงให้รับผิดชอบงานร่วมกันหรือให้รับผิดชอบคิดงานใหม่ 2. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ 3. การให้

บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน 4. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน 5. การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข่าวสารข้อมูลการเสริมสร้างคุณธรรม น้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานตามแนวทางของเชอร์เมอร์ฮอร์น เจ อาร์. (Schermerhorn Jr. 1996 : 393) ประกอบด้วย 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนวิธีการทำงาน ร่วมกัน และเมื่อเกิดปัญหาใดๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยคิด ช่วยแก้ไขในปัญหานั้นๆ 2. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน 3. การให้บุคลากรได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิด และรักษาน้ำใจ ความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จที่สูงขึ้น

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของเบอร์แมนเวสต์ และแลชเลย์ (Berman and West 1997 : 218) ประกอบด้วย 1. การให้บุคลากร ที่มึนงานสามารถตัดสินใจได้เองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 2. การให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ 3. การให้บุคลากรปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นในการตอบสนองที่ทันเวลา ทันความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเท่ากับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการและตัดสินใจกำหนดภาระงานของตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นการลดขั้นตอนการบริหาร ปรับทัศนคติและพัฒนากลไกการทำงาน

วิทเทอร์พูน (Witherspoon 1997 : 140) เห็นพ้องกับบุคคลต่างๆ ที่กล่าวว่ากระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน มีทั้งการปฏิบัติกับระดับความคิดของบุคคลระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับโครงสร้างองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ระดับมีจุดเน้น คือ 1. ระดับความคิดของบุคคล เน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งานสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังอำนาจการทำงาน 2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการบริหารจัดการตนเองของบุคคล ที่มึนงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 3. ระดับโครงสร้างองค์กร เน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจการทำงาน

อิวานเซวิชและแมททีสัน (Ivancevich and Matteson 1999 : 378) ศึกษาผลงานที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าและกล่าวถึงไว้ว่า กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1. วิเคราะห์สภาวะที่ทำให้บุคลากรไม่มีพลังงานการทำงาน 2. กำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธีที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร 3. เตรียมความพร้อม เตรียมข้อมูล เตรียมความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับการปฏิบัติการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 4. ปฏิบัติตามวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่เลือกไว้ 5. การแปลงพลังอำนาจการทำงานสู่พฤติกรรมการปฏิบัติ เป็นการให้บุคลากรนำพลังอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นไปใช้ทำงานให้เป็นประโยชน์

ลาชเลย์ (Lashley 1997 : 117) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร ไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1. วิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจการทำงาน เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร 2. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร 3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ 4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือก 5. ประเมินผล การปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของไคลร์บอท (Cleirbaut 1998 : 7 - 8) ประกอบด้วย 1. การให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ (responsibility) ในการทำงาน 2. การมอบอำนาจหน้าที่ (authority) ในการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน 3. การให้บุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบ (accountability) กระบวนการการทำงานและคุณภาพผลงาน 4. การให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล (sharing information) ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและองค์กร 5. การสร้างสภาวะบรรยากาศที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (create the climate for empowerment) จัดสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน สร้างความมีน้ำใจไมตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ ลูธานส์ (Luthans 1998 : 40 - 41) ประกอบด้วย 1. การให้บุคลากรมีอิสระทางการคิดการตัดสินใจ การริเริ่มปฏิบัติสิ่งใหม่ การแสดงผลงานรวมถึงการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ 2. การมอบอำนาจหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถนำการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ 3. การส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็น

ประโยชน์ 4. การสร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความตั้งใจจริงของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ตามแนวทางของ เดอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhon Jr. Hunt and Osbon 1998 : 202) ประกอบด้วย 1. การมอบอำนาจหน้าที่ ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรและมีหลักฐานรับรอง 2. การให้บุคคลมีส่วนร่วมและรวมพลังความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน 3. การให้ผู้บริหารในทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจน และสนับสนุนปัจจัยการทำงาน

กอร์ดอน (Gordon 1999 : 266) เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1. วัฒนธรรมองค์กร ใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน ในการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 2. รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน 3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติและใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน 4. การสร้างขวัญกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะ ใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคุณตามแนวทางของ บลาส และ บลาส (Blase and Blase 1994 : 1) ประกอบด้วย 1. การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานสถานศึกษา 2. การให้มีความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของครู 3. การจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานของครู 4. การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ 5. การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคุณ 6. การสร้างกำลังใจให้ครูใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน 7. การยอมรับในคุณค่าผลการทำงานของคุณ 8. การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา 9. การส่งเสริมภาวะผู้นำของคุณ 10. การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคุณตามแนวทางของนักการศึกษาที่ เดย์ (Day 1999 : 85) ได้นำมากล่าวถึงประกอบด้วย 1. การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของคุณ 2. การปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน 3. การให้ครูแสดงศักยภาพความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ 4. การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงาน

ของตนเอง 5. การให้ครูสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 6. การยอมรับยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จ 7. การให้โอกาสพัฒนาการทำงานร่วมกัน ให้เวลา วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล คำแนะนำในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของครู

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคุณครูตามแนวทางของ อวาลอส (Avalos 1997 : 77 - 81) ประกอบด้วย 1. สร้างความตระหนักสำนึกในหน้าที่ครู ที่มีความสำคัญต่อการสร้างกำลังของชาติ 2. กำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีผลเสริมสร้างคุณภาพการสอน การทำงานของคุณครูให้ครูได้ทำหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ ที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ 3. ใช้การฝึกอบรมเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณครูในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน 4. สร้างความร่วมมือระหว่างเพื่อนครู และระหว่างครูกับผู้บริหาร ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงาน 5. สร้างภาพและบรรยากาศของการทำงานให้เป็นสัดส่วนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวก ปลอดภัยในการทำงาน

กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของคุณครูตามแนวทางของ แคนโพล (Kanpol 1999 : 52) ประกอบด้วย 1. การให้ครูมีอำนาจหน้าที่ มีอำนาจในการตัดสินใจ 2. การให้ครูมีอิสระ ควบคุมงานในหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ 3. การให้ความรู้เกี่ยวกับ เพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ครูปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน 4. การให้ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพความเป็นจริงในการทำงาน 5. การให้ครูประเมินผลงานของตนเอง

จากกระบวนการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน โดยทั่วไปและเฉพาะดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากระบวนการสร้างเสริมอำนาจมีจุดร่วมดังนี้

การทำงานอย่างอิสระ เป็นการให้บุคลากรมีอิสระควบคุมบริหารจัดการหน้าที่และภาระกิจของตนเอง กำหนดแบบแผนการทำงาน ควบคุมและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง สามารถทำงานด้วยความยืดหยุ่น ความเพียรพยายาม มีโอกาส มีอิสระในการทำงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสร้างความหวังร่วมกันในการทำงานและให้บุคลากรได้ควบคุม จัดการทรัพยากรที่จำเป็นทำความเข้าใจกำหนดรายละเอียด รับผิดชอบงานที่ทำด้วยตนเอง การที่ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจควบคุมการทำงานของตนเอง จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจและเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เพราะบุคคลส่วนมากต้องการมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดควบคุมกิจกรรมต่างๆ และแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรในการทำงาน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินการทำงาน มีส่วนร่วมในการ

ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันคิดตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและใช้ความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐานคุณธรรมความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทัศนคติของกันและกันไว้วางใจกันและกันได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ได้ใช้ความพยายาม และได้ปรับปรุงพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เหตุผลการพึ่งตนเองและยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นและสามารถใช้การมีส่วนร่วมตกลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญของการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการใช้ในการศึกษาการสร้างเสริมอำนาจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจที่ผ่านมา แม้แต่ในต่างประเทศเองก็ตาม ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งเป็นการศึกษารายบุคคล ข้อมูลที่ได้ก็เป็นความคิดเห็นตามการรับรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับคำตอบที่ได้รับขาดความยืดหยุ่น ขณะที่การสร้างเสริมอำนาจนั้นเป็นลักษณะประเด็นปัญหาที่มีลักษณะหลากหลายสลับซับซ้อน ซึ่งขั้นตอนหรือกระบวนการในการปฏิบัติก็เป็นไปในลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมรับรู้ในปัญหาและร่วมกันแก้ไข ในบางครั้งนโยบายหรือการทำงานบางอย่างในองค์กรก็เป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับบุคลากรโดยไม่รู้ตัว อีกทั้งการศึกษาตามแนวคิดนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร อันเกิดขึ้นจากการรวมกันของกลุ่มคนเพื่อทำงานตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงมีโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร การบริหาร รวมถึงบรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะบริบท ในการที่จะศึกษาในเรื่องนี้ให้เข้าใจถ่องแท้ถึงปัจจัยและเงื่อนไขขององค์กรรวมถึงทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน จึงควรใช้วิธีการศึกษาในรูปแบบที่ให้กลุ่มตัวอย่างได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมกัน ซึ่งความคิดของคนหนึ่งจะไปกระตุ้นคนอื่นๆ อย่างแสดงความคิดเห็นของตนออกมา ดังนั้น การใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการศึกษาตัวแปรที่เป็นทัศนคติที่มีลักษณะเลื่อนไหล เพื่อให้ได้ความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ร่วมกัน ก็คือ การสนทนากลุ่มคนที่มีประสบการณ์ร่วมกัน ก็คือ การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการดังต่อไปนี้

การสัมภาษณ์ (Interviews)

การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการวางแผน และเตรียมการให้พร้อม รวมทั้งดำเนินการตามขั้นตอนที่จะช่วยให้ได้ความจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ จุดประสงค์ทั่วไปของการสัมภาษณ์ คือ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดของคำถามที่ใช้ถาม และใช้จัดบันทึกคำตอบของการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้บันทึกคำตอบที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์

1. ประเภทของแบบสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interviews) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามกำหนดไว้แน่นอนให้ผู้สัมภาษณ์ดำเนินการเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะสัมภาษณ์กี่คนก็ตาม ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามคำแนะนำและใช้คำถามตามแบบสัมภาษณ์เหมือนกัน ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับคำถามที่ยาก-ง่าย เหมือนกัน ส่วนคำตอบอาจแตกต่างกัน แบบสัมภาษณ์แบบนี้มีลักษณะไม่ค่อยยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์ไม่อาจตั้งคำถาม หรือดัดแปลงคำถามตามใจชอบได้ แต่มีข้อดี คือ จัดหมวดหมู่ข้อมูลได้ง่ายและสะดวกในการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์แบบนี้อาจใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยๆ ได้ เหมาะสมสำหรับผู้สัมภาษณ์ที่มีความชำนาญในการสัมภาษณ์น้อย 2) แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (non-structured interviews) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มี การกำหนดคำถามไว้แน่นอน ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์ในการตอบอย่างเต็มที่ โดยกำหนดเพียงแนวหรือหัวข้อการสัมภาษณ์กว้างๆ ผู้สัมภาษณ์อาจใช้คำถามลึกหรือคำถามที่คำถามก็ได้จนได้คำตอบเป็นที่พอใจ และไม่จำเป็นต้องใช้คำถามที่เหมือนกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน นับว่าเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่นกว่าแบบมีโครงสร้าง การจะได้ข้อเท็จจริงมากขึ้นเพียงใดขึ้น กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ลักษณะนี้เหมาะสำหรับผู้สัมภาษณ์ที่มีความชำนาญ นักจิตวิทยา จิตแพทย์ และนักสังคมสงเคราะห์ มักใช้วิธีการและแบบสัมภาษณ์ลักษณะนี้ เพราะสามารถถามได้ลึกซึ้งทุกแง่ทุกมุม

2. หลักและวิธีการสัมภาษณ์

2.1 ก่อนการสัมภาษณ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) วางแผน กำหนดวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า 2) ติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้สัมภาษณ์โดยแนะนำตนเอง แจ้งจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และแจ้งว่าจะไม่เปิดเผยข้อมูลในลักษณะส่วนตัว 3) ทำความตกลงเรื่อง วัน เวลา ตามที่กำหนด และควรติดต่อเตือนความจำอีก

ครั้งก่อนถึงวันนัดหมาย 4) ศึกษาทำความเข้าใจในสาระหัวข้อ หรือแนวทางการถามจากแบบ สัมภาษณ์ 5) ถ้ามีการบันทึกเทปต้องเตรียมเครื่องบันทึกเทปไว้ให้พร้อม และต้องขออนุญาตผู้ให้ สัมภาษณ์ก่อน 2.2 ระหว่างการสัมภาษณ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ในเรื่องที่ ต้องการ ควรใช้เวลาสักเล็กน้อยสนทนาเรื่องทั่วๆ ไป ที่ผู้สัมภาษณ์สนใจก่อน 2) ควรดำเนินการ ตามแผนที่วางไว้ทุกขั้นตอน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการสัมภาษณ์ 3) สัมภาษณ์ที่ละคำถาม ด้วยคำถามที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ฟังแล้วสามารถตอบได้ทันทีไม่ต้องแปลความหมายอีกครั้ง หากผู้ ให้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจคำถามก็อธิบายคำถาม หรือถามใหม่อีกครั้ง 4) ในการถามคำถามผู้ สัมภาษณ์ไม่ควรชี้แนะคำตอบ และไม่ควรเร่งรัดคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ 5) ในขณะที่สัมภาษณ์ ต้องไม่วิจารณ์คำตอบ หรือพูดในลักษณะสั่งสอนผู้ให้สัมภาษณ์ 6) ใช้ไหวพริบสังเกตท่าทาง ของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยว่าเต็มใจ หรือลำบากใจที่จะตอบตามความเป็นจริงหรือไม่ เช่น บางเรื่อง รู้สึกว่าเป็นเรื่องส่วนตัวที่รู้สึกอาย หรือเป็นปมด้อย หรือพูดไปแล้วเป็นการเสียประโยชน์ หรือ เป็นเรื่องที่รู้สึกว่าคุณกลองงูมิ ผู้สัมภาษณ์จะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความรู้สึกดังกล่าว เพราะอาจ จะทำให้ได้ข้อมูลที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ 7) พิจารณาทบทวนว่าคำตอบโดยยังไม่ สมบูรณ์ หากพบว่ายังได้คำตอบไม่ชัดเจนอาจย้อนถามใหม่ในเชิงทบทวนให้เรียบร้อยก่อนที่จะ เลิกสัมภาษณ์ 8) แสดงการขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกครั้งทั้งจบการสัมภาษณ์ 2.3 หลังการ สัมภาษณ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้สัมภาษณ์ต้องจดบันทึกทันทีหลังการสัมภาษณ์แล้ว เพื่อกันลืม 2) การจดบันทึกการสัมภาษณ์ ควรบันทึกเฉพาะเนื้อหาสาระที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ เท่านั้น ไม่เพิ่มความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ลงไปด้วย 3) ควรจดบันทึกการสัมภาษณ์ให้ละเอียด ไม่ควรจดบันทึกย่อเกินไป เพราะอาจลืมสาระที่สำคัญๆ ได้ 4) คำถามใดถ้าไม่ได้คำตอบ ผู้ สัมภาษณ์ควรจะบันทึกเหตุผลไว้ด้วย 5) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการจดบันทึกในแบบ สัมภาษณ์ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล 3. แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสัมภาษณ์ ความคลาดเคลื่อนอาจเกิดขึ้นได้เสมอทำให้ผลการสัมภาษณ์ขาดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนมี 2 แหล่ง ดังนี้ 3.1 อคติของผู้ให้สัมภาษณ์ 1) ผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ชอบผู้ให้สัมภาษณ์ และไม่เห็นความสำคัญของเรื่องที่จะสัมภาษณ์ 2) ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ชอบผู้ สัมภาษณ์บางอาชีพ เช่น โสเภณีมักไม่ชอบนักสังคมสงเคราะห์ นักเรียนมักไม่ชอบครูฝ่ายปกครอง เป็นต้น จึงไม่ให้ความร่วมมือ และอาจให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนได้ 3) ผู้ให้สัมภาษณ์มีความกดดัน จากปัญหาส่วนตัว เมื่อพบผู้สัมภาษณ์แทนที่จะฟังและตอบคำถามกลับมาเล่าเรื่องราวและระบาย อารมณ์กับผู้สัมภาษณ์ 3.2 อคติของผู้สัมภาษณ์ 1) ผู้สัมภาษณ์ไม่ชอบผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น พอ เห็นหน้าก็ไม่ถูกชะตากันแล้ว และผู้สัมภาษณ์ไม่ชอบผู้ให้สัมภาษณ์บางอาชีพ เช่น ชายประจัน

โสภณีนายหน้า เป็นต้น 2) ผู้สัมภาษณ์สนใจด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ มักจะใช้คำถามนำให้ผู้สัมภาษณ์คล้อยตาม หรือมักจะชอบผู้ที่ตอบสอดคล้องกับความคิดของตนเอง 3) ผู้สัมภาษณ์ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ กรณีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่ขัดแย้งกับตนเอง 4. ข้อดีของการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ มีข้อดีดังนี้ 1) ใช้ได้กับคนทุกระดับการศึกษาทุกประเภท อาชีพ ทุกเพศ ทุกวัย และเหมาะสมสำหรับผู้ที่ไม่ออกหรือเขียนหนังสือไม่ได้ หรือมีปัญหาในการอ่านและเขียน 2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างสามารถรับคำถามให้ชัดเจน ยืดหยุ่นได้ 3) การสัมภาษณ์ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด และสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะการสัมภาษณ์ได้ด้วย 4) ผู้ให้สัมภาษณ์จะให้ความร่วมมือมากกว่าเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถาม 5) ผู้สัมภาษณ์อาจทราบได้ทันทีว่าคำตอบที่ได้เป็นคำตอบจากใจจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่ 5.ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์มีข้อจำกัด ดังนี้ 1) ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ จะเสียเวลาในการสัมภาษณ์มากขึ้น เปลืองแรงงานและเสียค่าใช้จ่ายสูง 2) ความร่วมมือจากผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะน้อยลง หากผู้สัมภาษณ์ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ดีพอ 3) ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์มาก เพราะผู้ให้สัมภาษณ์มักจะระมัดระวังตัวนึกว่าเป็นเรื่องของทางราชการ 4) กรณีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจะทำให้การรวบรวมคำตอบค่อนข้างยาก 5) กรณีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำตอบที่ได้ อาจเป็นเพียงข้อมูลบางส่วน และผู้สัมภาษณ์ก็ไม่มีสิทธิ์ได้คำตอบเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกได้

การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research)

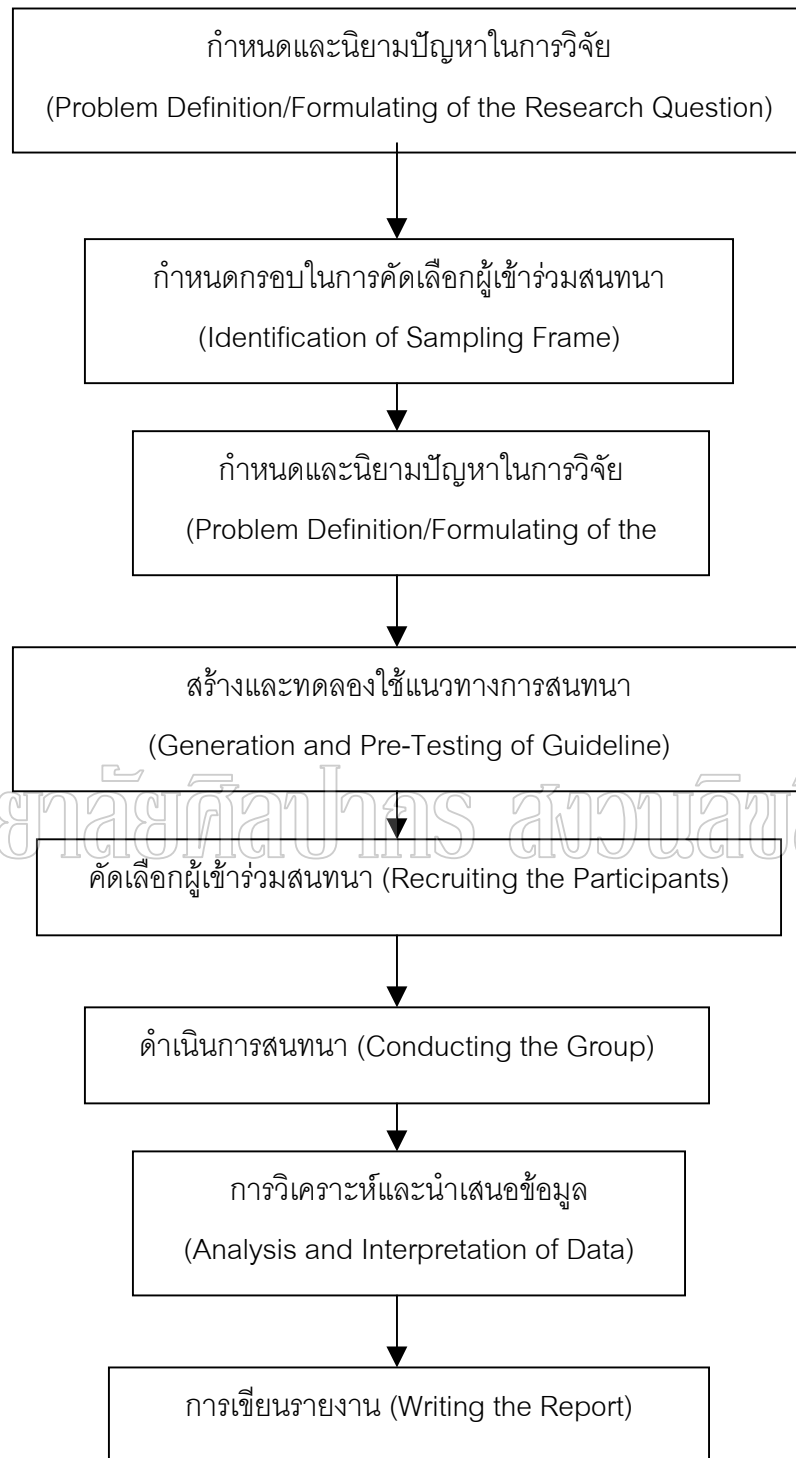
การศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research) จัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพวิธีหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมาก ในการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ การจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (group process) ที่ต้องอาศัยหลักของการกระทำระหว่างกันในกลุ่ม (group interaction) ที่ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (group dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่สนทนากลุ่มความคิดเห็นของคนๆ หนึ่งในกลุ่ม อาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ อยากพูดอยากแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้าง

การสนทนากลุ่มเกิดขึ้นครั้งแรกในปลายปี ค.ศ. 1941 ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย โดย Robert Merton ได้ประเมินรายการวิทยุที่ได้ออกอากาศของสถานีวิทยุ ด้วยเทคนิควิจัยที่เรียกว่า "Focused Interviews" โดยเชิญผู้ฟังรายการวิทยุมา่วมกันสนทนาเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี หลังจากนั้นก็มีผู้นำวิธีการดังกล่าวไปใช้อย่างมากมาย ไยระยะแรกได้มีการนำเอาเทคนิคการ

สนทนากลุ่มไปใช้ในการวิจัยทางการตลาด (marketing research) ในการหาความต้องการและความพึงพอใจในสินค้าของผู้บริโภค ต่อมาจึงได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในทางสังคมศาสตร์ สาธารณสุขและการศึกษา ซึ่งได้มีการประยุกต์และเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น “Focus Group” “Focus Group Interview” “Group Indepth Interview” “ Focused Interview” “Focus Group Discussion” ซึ่งอาจใช้เป็นเทคนิคประกอบในการเก็บข้อมูลร่วมกับเทคนิคอื่นๆ หรือใช้เก็บข้อมูลเบื้องต้น เพื่อสร้างเครื่องมือหรือยืนยันข้อมูลในการวิจัย แต่เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบวิธีของการสนทนากลุ่มจะเห็นว่ามียุทธวิธีแบบกระบวนการเฉพาะและใช้เก็บข้อมูลที่มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นข้อมูลของคนในกลุ่มที่มีประสบการณ์ร่วมกันในสถานการณ์ใดๆ และเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นออกมาซึ่งได้เรียกวิธีดังกล่าวเป็นวิธีวิจัย (methodology) วิธีหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เรียกว่า “Focus Group Research” ซึ่งใช้ในการศึกษาการรับรู้ ความรู้สึกหรือทัศนคติการปฏิบัติ หรือสิ่งอื่นๆ ในตัวคนที่สามารถเทียบเคียงได้จากความคิดเห็นจากการสนทนา ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเรียกว่า “การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม”

ขั้นตอนในการออกแบบและการใช้การสนทนากลุ่ม

การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีขั้นตอนและการออกแบบเหมือนกับวิจัยโดยทั่วไป ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดประเด็นปัญหาวิจัยไปจนถึงขั้นตอนการเขียนรายงานการวิจัย เพียงแต่การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีหลักการพื้นฐานและวิธีการเฉพาะในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของการวิจัยเท่านั้น Steart และ Shamdasani ได้สรุปขั้นตอนของการวิจัยแบบสนทนากลุ่มไว้ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนในการออกแบบและการจัดสนทนากลุ่ม

การกำหนดประเด็นที่ศึกษา (Research Question)

การสนทนากลุ่มเป็นการศึกษาความคิดและทัศนคติของคนจากการจัดกลุ่มสนทนา ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การกำหนดหัวข้อเรื่องที่ศึกษา ซึ่งการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษานี้ อาจมาจากสภาพปัญหาต่างๆ ในสังคมขณะนั้น หรือเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ นั่นเอง

การกำหนดประเด็น หรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษา เพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม ซึ่งการกำหนดประเด็นนั้นก็ทำได้โดยการจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไรแล้วนำมาสร้างเป็นแนวทางการสนทนาแบบง่ายๆ ในแนวทางการสนทนากลุ่ม (guideline) โดยจัดลำดับ หรือผูกเป็นเรื่องราวเพื่อดำเนินการเป็นขั้นตอนตามหมวดหมู่ที่กำหนด

การออกแบบการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Research Design)

การวิจัยแบบสนทนากลุ่มก็มีลักษณะการออกแบบการวิจัย เช่นเดียวกับวิธีวิจัยแบบอื่นๆ นั่นคือ มีการออกแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (sampling design) การออกแบบการดำเนินการและจัดเก็บข้อมูล (measurement design) และการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (analysis design) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกผู้เข้ากลุ่มสนทนา (Selection of Participants)

ก. หลักการคัดเลือก นภาพกรณ์ หะวานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการจัดกลุ่มสนทนาควรเริ่มจากการตั้งคำถามว่า ผู้ที่เราต้องการจะเชิญมาร่วมสนทนาคือใคร ซึ่งต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาไว้ล่วงหน้า กฎเกณฑ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลักการสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มผู้ร่วมกลุ่มสนทนาควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปจะกำหนดให้ลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมคล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ รวมทั้งลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษาโดยตรงอีกด้วย เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนา มีความรู้สึกสบายใจ และแสดงความคิดเห็นสนับสนุนหรือโต้แย้งซึ่งกันได้อย่างเปิดเผยมากกว่าผู้ร่วมสนทนาที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมาก อาจจะมีผลทำให้เกิดการสนทนาติดขัด ไม่ราบรื่น เพราะว่าผู้ร่วมสนทนา มีความเกรงอกเกรงใจกันหรือไม่ไว้วางใจกัน

คุณลักษณะต่างๆ ของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) คุณลักษณะที่ใช้แบ่งกลุ่ม (break characteristic) เป็นคุณลักษณะของผู้ร่วมสนทนาที่จะใช้แบ่งกลุ่มสนทนาให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน เช่น ต้องการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการส่งลูกเรียนต่อ

ของผู้ปกครองในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย ก็อาจใช้ภูมิภาค และลักษณะท้องถิ่นเมือง และชนบท เป็นคุณลักษณะในการแบ่งกลุ่มศึกษา ซึ่งกรณีนี้อาจแบ่งเป็นกลุ่มผู้ปกครองในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ ซึ่งแต่ละภูมิภาคก็จะแบ่งเป็นผู้ปกครองในเขตเมืองและเขตชนบท ซึ่งจะแบ่งกลุ่มสนทนาได้เป็น 10 กลุ่ม เป็นต้น 2) คุณลักษณะควบคุมให้ภายในกลุ่มเหมือนกัน (uniform control characteristic) เป็นคุณลักษณะที่แต่ละกลุ่มต้องควบคุมให้มีเหมือนกัน เช่น ต้องนับถือศาสนาพุทธ ใช้ภาษาไทย จบการศึกษาไม่ต่ำกว่า ม.6 เป็นต้น 3) คุณลักษณะควบคุมให้องค์ประกอบของกลุ่มเหมือนกัน (composition control characteristic) เป็นคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบที่ทุกกลุ่มสนทนาจะต้องมีเหมือนกัน เช่น การใช้คุณลักษณะเรื่องเพศ และสถานภาพสมรสเป็นองค์ประกอบของกลุ่ม ดังนั้น ทุกกลุ่มสนทนาต้องมีทั้งเพศชายและเพศหญิง และมีทั้งคนที่สมรส และยังไม่สมรส เป็นต้น

ข. จำนวนกลุ่มสนทนา ในส่วนของการกำหนดกลุ่มสนทนาอย่างน้อยเพียงได้นั้น สิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญ คือ ลักษณะปัญหาของการวิจัย หากประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษามีคำตอบแตกต่างกันไปในประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ผู้วิจัยควรจะต้องให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบตามความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะเพียงพอก็ต่อเมื่อผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีคำตอบที่แตกต่างไปจากที่ได้รับมาอีกแล้ว

ค. ขนาดของกลุ่มสนทนา Stewart and Shamdasani กล่าวว่า จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาควรอยู่ระหว่าง 6 – 12 คน เพราะถ้ามากกว่า 12 คนแล้ว จะทำให้ควบคุมและดำเนินการสนทนาลำบาก แต่ถ้าหากน้อยกว่า 6 คน อาจจะทำให้ปฏิสัมพันธ์หรือการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มมีน้อย ทำให้ไม่ได้ข้อมูลเท่าที่ควรจะเป็น

2. การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Measurement Design)

ในการดำเนินการสนทนากลุ่มต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการ คือ การเตรียมกลุ่มผู้จัดการสนทนากลุ่ม คู่มือการสนทนากลุ่ม สถานที่และบรรยากาศในการจัดสนทนากลุ่มและระยะเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

ก. กลุ่มผู้จัดการสนทนากลุ่ม ประกอบไปด้วย 1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) 2) ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note – taker) และ 3) ผู้บริการทั่วไป (Provider) 1) ผู้ดำเนินการสนทนา Popham ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ดำเนินการสนทนาไว้ว่าควรเป็นผู้มีความชัดเจนในตัวเอง เป็นผู้นำที่ดี ช่างสังเกตคำพูดท่าทางของผู้ร่วมสนทนา จุดประเด็นคำถามได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง มีความยืดหยุ่น และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สำหรับบทบาทของผู้ดำเนินการสนทนานั้น Stewart and Shamdasami กล่าวไว้ว่า ผู้ดำเนินการสนทนาเป็นเพียงจุดประเด็น

คำถามเพื่อนำสนทนา ไม่ใช่เป็นประธานในการสนทนา ดังนั้น จึงควรมีบทบาทในการสนทนา น้อยที่สุด และไม่ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงถึงการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผู้ร่วมสนทนาคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้สนทนาอย่างกว้างขวางและระดมให้อยู่ในประเด็น จนได้ข้อสรุปของกลุ่มในประเด็นที่ได้สนทนากัน ซึ่งคุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีนั้นสามารถสรุปได้ 9 ข้อ ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี

คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนา	คำอธิบายคุณลักษณะ
1. มีความสนใจอย่างแท้จริงในความคิดและความรู้สึกคนอื่น	- ผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี คือ คนที่ในชีวิตจริงมีความสนใจในสิ่งแปลกใหม่ที่ค้นพบจากผู้คน มีข้อสงสัย ถามคำถาม และฟังคำตอบด้วยความอยากรู้
2. สามารถแสดงท่าทางที่บ่งบอกความรู้สึกได้	- ในการสนทนาไม่ได้มีเพียงการพูดอย่างเดียว แต่ต้องมีการแสดงออกทางท่าทางโดยไม่ใช้คำพูดด้วย
3. เป็นคนที่มีลักษณะเป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา	- ความมีชีวิตชีวาเป็นสิ่งสำคัญ บางคนมีลักษณะท่าทางการพูดจาที่จืดชืดจึงไม่เหมาะที่จะดำเนินการสนทนากลุ่ม
4. มีอารมณ์ขัน	- การที่ผู้สนทนามีอารมณ์ขันจะช่วยให้บรรยากาศในการสนทนาผ่อนคลาย เพราะสิ่งทีงานวิจัยเชิงคุณภาพต้องการคือ จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นธรรมชาติ
5. เป็นคนหนักแน่นและมีความคิดเห็นชัดเจน	- คุณสมบัตินี้มีความจำเป็นในการที่จะรับรู้ถึงความรู้สึกและมองเห็นชีวิตของผู้ร่วมสนทนาผ่านทางทัศนคติของเรา
6. ยอมรับในความลำเอียงของตน	- การทำสิ่งที่สมบูรณ์ที่สุดไม่มีทางเกิดขึ้นได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง และเปิดกว้างพอที่จะเข้าใจในความลำเอียงนั้นและขจัดออกไป
7. สร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	- ผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีต้องรู้จักขบคิดใคร่ครวญและระดมกล่อมเกลามาเพื่อทำความเข้าใจในตัวของผู้เข้าร่วมสนทนา
8. มีความคล่องแคล่วและชัดเจน	- ต้องมีความคล่องแคล่วในการพูดจา ตั้งคำถามง่ายๆ ให้การสนทนาราบรื่นไม่ติดขัดและมีความชัดเจน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณลักษณะของ ผู้ดำเนินการสนทนา	คำอธิบายคุณลักษณะ
9. มีความยืดหยุ่นสูง	- รู้จักปรับเปลี่ยนทิศทางพลิกแพลงสถานการณ์เฉพาะหน้า ไม่เข้มงวดในคำถามคำตอบจนเกินไป แต่ใช้เทคนิคการตะล่อมจนได้ข้อมูลที่คิดว่าได้ข้อสรุปหรือเพียงพอแล้ว

2) ผู้บันทึกการสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาอาจใช้ 1-2 คนก็ได้ โดยจัดบันทึกคำพูดของผู้เข้าร่วมสนทนา ตลอดจนบรรยากาศในการสนทนาไว้ด้วย โดยทั่วไปจะมีการบันทึกเทปเพื่อให้สะดวกในการจัดบันทึกการสนทนาไม่ให้ขาดตกบกพร่อง และใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น ในบางครั้งอาจจะมีการบันทึกเป็นวีดิทัศน์ด้วยก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบรรยากาศการสนทนาด้วยว่าจะเป็นการสร้างความกดดันให้ผู้ร่วมสนทนา และไม่สามารถเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่หรือไม่คำนึงถึงความจำเป็นในการบันทึกการสนทนาในลักษณะดังกล่าวด้วย 3) ผู้บริการทั่วไป หมายถึง ผู้อำนวยการความสะดวกในทุกด้าน เพื่อให้การสนทนากลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจจะทำให้การสนทนาติดขัดไม่ราบรื่นหรือหยุดชะงักโดยไม่จำเป็น เช่น มีผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาในวงสนทนา ผู้บริการทั่วไปก็จะมีหน้าที่ในการกันผู้้นั้นออกไปจึงควรมีลักษณะที่คล่องแคล่วเข้าใจสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ดี

ข. คู่มือในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide) ในคู่มือการสนทนากลุ่ม จะมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม (Guideline) ซึ่งแนวคำถามนั้นกำหนดไว้กว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงเกินไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาการวิจัยว่ามีความต้องการคำตอบในเรื่องใด เรื่องที่จะสนทนากลุ่มมีความซับซ้อนหรือละเอียดอ่อนหรือไม่ นักวิจัยต้องการข้อมูลลึกซึ้งเพียงใด ต้องการความชัดเจนในระดับไหน โดยทั่วไปแล้วแนวคำถามที่กำหนดไว้ในคู่มือการสนทนากลุ่มหรือคำถามที่ผู้ดำเนินการสนทนาคิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะหน้า ขณะสนทนากลุ่มจะประกอบไปด้วยคำถามลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ลักษณะของคำถามในการสนทนากลุ่ม

ประเภทของคำถาม	จุดประสงค์ / สถานการณ์ที่ใช้
1. คำถามหลัก (Main Research Questions)	- เป็นคำถามที่เน้นถึงประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาโดยตรง ซึ่งจะถามอย่างไรต้องมีการคิดไว้ล่วงหน้า
2. คำถามนำ (Leading Questions)	- ใช้ถามเพื่อที่จะนำไปสู่ความหมายที่ลึกซึ้ง หรือในช่วงที่ผู้ร่วมสนทนาเกิดความลังเลไม่แน่ใจในเรื่องที่สนทนา ซึ่งเมื่อถามนำแล้ว ควรถามต่อว่า “ทำไม”
3. คำถามตรวจสอบ (Testing Questions)	- คำถามนี้จะใช้เมื่อผู้ดำเนินการสนทนาไม่เข้าใจ หรือใช้ตรวจสอบในข้อจำกัดของความคิดรวบยอดบางอย่าง โดยใช้คำพูดหรือความคิดของคนในกลุ่มที่แสดงออกมา สร้างเป็นคำถาม เพื่อส่งคำพูดหรือแนวคิดนั้นกลับไปยังกลุ่มสนทนาเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง
4. คำถามเข้าสู่ประเด็น (Steering Questions)	- ใช้ในกรณีที่ผู้ร่วมสนทนาได้สนทนาออกไปนอกประเด็น หรือแนวเรื่องที่ต้องการก็สามารถใช้คำถามลักษณะนี้นำเข้าสู่ประเด็นได้
5. คำถามแบบซื่อๆ (Obtuse Questions)	- เมื่อกลุ่มเริ่มสนทนาไปในประเด็นที่ยากต่อการแสดงความคิดเห็น หรือในกรณีที่เป็นนามธรรม ควรถามให้เป็นพฤติกรรมหรือความคิดเห็นของคนอื่นๆ เช่น “ถ้าคุณเป็นเขา คุณจะรู้สึกอย่างไร”
6. คำถามในข้อเท็จจริง (Factual Questions)	- ใช้ถามในกรณีที่ต้องการคำตอบที่เป็นข้อเท็จจริงปราศจากอคติของผู้ร่วมสนทนาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งต้องถามในความรู้สึกที่เป็นกลางภายในกลุ่มเอง หรือระหว่างกลุ่ม
7. คำถามความรู้สึก (Feel Questions)	- ใช้ในการถามความคิดเห็นต่างๆ ไป อาจจะเป็นเรื่องอ่อนไหว หรือเปิดเผยได้ในความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งต้องระมัดระวังในความรู้สึกที่ขัดแย้งกันและต้องให้โอกาสทุกคนได้พูด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเภทของคำถาม	จุดประสงค์ / สถานการณ์ที่ใช้
8. คำถามลับ (Anonymous Questions)	- ใช้ถามในสิ่งที่กลุ่มพูดคุยหรือย้อนถามในประเด็นที่สำคัญ โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ เช่น “คุณคิดอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดในประเด็นที่เราได้สนทนากันมากรุณาเขียนลงในกระดาษแล้วส่งมา”
9. คำถามโดยใช้ความเงียบ	- ในบางครั้งคำถามที่ดีที่สุด ก็คือ การเงียบเพื่อรอคำตอบที่จะออกมา

ค. สถานที่และบรรยากาศการจัดสนทนากลุ่ม ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่นให้เกิดความผ่อนคลายไม่เคร่งเครียดเกินไปในลักษณะ “นั่งจับเข่าคุยกัน” สถานที่ในการจัดสนทนาควรเป็นที่ที่ผู้เข้าร่วมสะดวกสบาย ปลอดภัยสงบ ไม่มีสิ่งรบกวนจากภายนอก และให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย

ง. เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1.30 – 2.30 ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis)

ก. การบันทึกการสนทนากลุ่ม สามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอไม่เร่งรีบและจุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียด เพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ, อายุ, กลุ่ม สถานะทางสังคม และภูมิลำเนา เป็นต้น 2) การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัยก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลามาก และจุดประสงค์ของการวิจัยต้องการเพียงข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มประชากรเพื่อการตัดสินใจเท่านั้น 3) การจด

บันทึกอย่างเดียวโดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องง่ายๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่นๆ

ข. การเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยมือ วิธีการนี้ผู้วิจัยจะกำหนดเค้าโครงการวิเคราะห์ตามรายการของประเด็นในการสนทนาดูกลุ่ม หรือกำหนดตามข้อสรุปของผู้ดำเนินการสนทนาเป็นอันดับข้อมูลที่จัดบันทึก และจัดหมวดหมู่โดยการทำรหัสลงในแต่ละช่วงของข้อมูล การทำรหัสอาจใช้ดินสอสีขีดเส้นใต้ หรือใช้เทคนิคการตัดปะ (cut and paste technique) คำพูดหรือข้อความในบันทึกก็ได้ 2) การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปที่กำลังได้รับความนิยม และให้ความสะดวกในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ โปรแกรมที่ชื่อว่า "The Ethnograph" โปรแกรมนี้จะใช้ในการลงรหัสเนื้อหาต่างๆ ให้กับผู้วิจัยและสามารถจัดหมวดหมู่แยกประเด็นหัวข้อต่างๆ โดยไม่ต้องยุ่งยากเหมือนจัดทำด้วยมือ

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ การวิเคราะห์เบื้องต้นและการวิเคราะห์อย่างละเอียด 1) การวิเคราะห์เบื้องต้น คือ การวิเคราะห์ผลการสนทนา โดยร่วมกันสรุปและเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาในแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา และเพื่อหาข้อผิดพลาดในการดำเนินการเพื่อนำไปปรับปรุงในการจัดสนทนาครั้งต่อไป และป้องกันการหลงลืมประเด็นของนักวิจัยเอง เนื่องจากข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และมีจำนวนมาก 2) การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูล ก็คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้

ในการวิเคราะห์เนื้อหาสามารถทำได้สองแนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรกเป็นการวิเคราะห์ตามความหมายทางภาษา (manifest) โดยตรง และแนวทางที่สองนั้นเป็นการวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึกหรือนัยที่แฝงอยู่ (latent) ในคำพูดเหล่านั้น โดยจะพิจารณาความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันของทัศนคติและความคิดเห็นต่างๆ และพยายามหาคำอธิบายว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มมีทัศนคติหรือความคิดเห็นที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ผู้วิจัยควรพยายามนำเสนอความคิดเห็น และทัศนคติที่เหมือนกันหรือขัดแย้งกันไว้ด้วย

การนำการจัดสนทนากลุ่มไปใช้ (Research Finding)

การวิจัยหนึ่งๆ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มอย่างเดียว หรือใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีอื่นๆ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสำรวจ การทดลอง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการนำผลการสนทนากลุ่มไปประยุกต์สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สำรวจกับกลุ่มประชากร การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีการพัฒนาปรับปรุง และนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยด้านการตลาด (Marketing Research) การโฆษณา การแพทย์ การศึกษา การกีฬา การบริหาร ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์การใช้ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ การใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มไปประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผน (Need Assessment for Planning) ก็กำลังเป็นที่สนใจโดยทั่วไป เพราะเชื่อว่า กระบวนการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มจะช่วยกำหนดความต้องการจำเป็นอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคลได้ และจะทำให้ได้ความต้องการจำเป็นในระดับลึกอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ
 สุพิศ กิตติรัชดา ได้วิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

การของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ (2538 : ข-ค) กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์ จำนวน 123 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการสร้างเสริมอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับสูง 3) การสร้างเสริมอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ประวิต เอราวรรณ์ ได้วิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (2539 : ง) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และผู้นำชุมชน จำนวน 4 กลุ่ม รวม 28 คน ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนมี 3 ประการคือ 1) ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและระบบการดำเนินการต่างๆ ภายในโรงเรียน การเสริมสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหาร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานร่วมกันของครู รวมไปถึงการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นภาระกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการ

การและการแก้ปัญหาาร่วมกันของครู การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม และการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกับชุมชน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาเพื่อยกระดับสถานการณืของโรงเรียน โดยในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาในโรงเรียน ได้คำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างเสริมอำนาจของครู คือ อิสรภาพในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วมบรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องยอมรับ ขวัญกำลังใจและรางวัล โอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจและการยอมรับความผิดพลาดร่วมกันซึ่งสิ่งจูงใจในการสร้างเสริมอำนาจครูก็คือ รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม และการพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน และเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งการให้สิ่งจูงใจเหล่านี้แก่ครู ต้องยึดหลักสำคัญคือ ต้องให้เกียรติ ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผย และให้การมีส่วนร่วมในทุกกระดับ

จันทร์ลอย เครือเช้า (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ผู้บริหารกับการสร้างเสริมอำนาจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ระดับการสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้บริหารที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ และระดับการศึกษา มีการสร้างเสริมอำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเพศชาย และผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการสร้างเสริมอำนาจมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีความแตกต่างทางด้านอายุ อายุราชการ และประสบการณ์การบริหาร มีการสร้างเสริมอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความแตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี โดยผู้บริหารที่มีอายุกว่า 50 ปี มีการสร้างเสริมอำนาจมากที่สุด ผู้บริหารที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีความแตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี และอายุราชการระหว่าง 16 – 20 ปี โดยผู้บริหารที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารระหว่าง 11 – 15 ปี มีความแตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า

ศิริรัตน์ จุลษร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 6 เจ็อนไซ 2. ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติ

งานของข้าราชการสายสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3. การสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน ได้แก่ ด้านทักษะ การติดต่อสื่อสาร การวางแผนและการจัดการการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ ด้านคุณลักษณะ ความซื่อตรง ความเป็นผู้ใหญ่ ความมีจิตใจกว้าง และด้านความมั่นใจในตนเองแห่งความสำเร็จ การกำหนดแผนงาน การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดทรัพยากร การกำหนดการตรวจสอบ และการสรุปผลการดำเนินงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Goens and Clover (1991 : 233) ได้กล่าวถึงลักษณะของครูในสถานศึกษาที่มีการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน มีดังนี้ 1) มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ 2) มีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ 3) มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ 4) มีเวลาพิจารณาผลสะท้อนของการปฏิบัติและคิดในสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อการศึกษา 5) มีมาตรฐานการปฏิบัติและพัฒนางานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา 6) มีระดับความสามารถ อำนาจหน้าที่ มีอิสระและความรับผิดชอบต่อสมดุลงานของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสมบูรณ์ 7) มีปณิธานการทำงาน มีการตรวจสอบความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับองค์วิชาชีพอื่น

บลาส และบลาส (Blase and Blase 1994 : 7) ได้กล่าวถึงพลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อครูในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ไว้ดังนี้ 1. ขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของครู 2. ทำให้ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ 3. เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ของครู

แกร์ริสันและไบล (Garrison and Bly 1997 : 113) กล่าวว่า การบรรลุผลสำเร็จที่สมบูรณ์ของการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู จะสะท้อนออกมาผ่านทางความสำเร็จของผู้รับการศึกษา

การประเมินพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรเป็นการประเมินจากความรู้สึกร่วมกันในการทำงานและผลงาน ที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เวลาและภารกิจ

เบนนิส และนาคัส (Georgiades and Macdonell 1998 : 106) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า 1. ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไป ได้ทำในสิ่งที่ต้องการ 2. ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงาน 3. รู้ว่าตนเองมีคุณค่าความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน 4. มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงาน กับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

คลัทเทอร์บัคและเคอร์นฮาน (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 23) ได้เสนอแนะสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาประเมินพลังอำนาจการทำงานของบุคคลากร ได้แก่ 1. คุณภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร 2. การสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ในการทำงาน 3. ความรักสถาบันและการรักษาหน้าที่ 4. ผลงานที่ประสบความสำเร็จ 5. การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา 6. การดำรงตนด้วยความมีคุณธรรมน้ำใจ มีพลังอำนาจการทำงาน

มาร์ติน (Klecher and Loadman 1996 : 10) ได้เสนอแนะให้ประเมินพลังอำนาจการทำงานของครูจากสิ่งต่อไปนี้ได้แก่ 1. ความสามารถ ประเมินจากความรู้ ทักษะความสามารถที่จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้รับการศึกษา 2. การแสดงภาวะผู้นำ ประเมินการแสดงภาวะผู้นำเมื่อมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ 3. การตัดสินใจ ประเมินจากความสามารถในการตัดสินใจทำการสอนให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

ชอร์ทและไรน์ฮาร์ท (Short and Rinehart 1992 : 951) ได้ศึกษาพลังอำนาจการทำงานของครู จากสิ่งที่ปรากฏจากการทำงานด้านต่างๆ ได้แก่ 1. การตัดสินใจในการทำงาน ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่องาน เช่น กำหนดตารางเวลาการทำงาน จัดงบประมาณ จัดแผนการเรียน 2. ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ครูมีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่ 3. สถานภาพในการทำงาน ครูได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพ 4. สมรรถภาพในการทำงาน ครูมีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับรู้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 5. ความเป็นอิสระในการทำงาน ครูมีอิสระในการควบคุมวิธีการทำงานของสถานศึกษา

ชอร์ทและเกรียร์ (Short and Greer 1997 : 176 - 177) ได้สรุปประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการตัดสินใจที่ครูต้องการและมีผู้กล่าวถึงไว้ 8 ด้าน ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา 2. การกำหนดเวลา ตารางการทำงานและภาระงานที่ครูต้องการกระทำร่วมกัน 3. การกำหนดแผนการเรียน วัตถุประสงค์การสอน การจัดชั้นเรียน เอกสารประกอบการเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ 4. การวางแผนปฏิบัติการจัดการงบประมาณ 5. การบริหารงานบุคคล 6. การพัฒนาบุคลากร 7. การบริหารงานทั่วไป 8. การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้เรียน

สิ่งที่เกิดกับครู เมื่อมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจ (Lambert 1989 : 80) ได้แก่ 1. ครูมีสิ่งจะให้เลือก เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้บรรลุผลความสำเร็จเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวครูและสถานศึกษา 2. ครูมีอิสระที่จะเลือกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ รวมทั้งตัวครูเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างประสิทธิภาพ 3. ครูจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพราะครูตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4. ครูจะมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่เพราะรู้ผลกระทบทั้งที่ครูมีต่อสถานศึกษาและผลที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู

การให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานสถานศึกษา มีความสำคัญกับการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน เพราะมีผลกระทบต่อครูในด้านต่างๆ (Blase and Blase 1994 : 44 - 50) ดังนี้

1. สิ่งที่สะท้อนจากตัวครู การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูได้มีโอกาสสะท้อนความคิดเห็นและสนองตอบนโยบายการบริหารด้วยความเข้าใจ และเต็มใจมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา 2. แรงจูงใจของครู การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นมีความกระตือรือร้นในการทำหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงาน 3. ความรู้สึกเป็นทีมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรู้สึกผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในความเป็นทีมงานของสถานศึกษา มีโอกาสแสดงทัศนะ แสดงน้ำใจในการแก้ปัญหา รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีมงาน 4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรับผิดชอบต่อโครงสร้างกระบวนการทำงานและผลงานของสถานศึกษา รู้สึกได้รับความไว้วางใจ รู้สึกเป็นเจ้าของทำให้กระตือรือร้นในการทำหน้าที่ 5. ความสำนึกในหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบสำนึกในภาระหน้าที่ เพราะผลการทำงานเป็นภาพฉายความเป็นตัวตนของครูต่อสาธารณชน 6. ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรับรู้ถึงการได้รับความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถที่ครูมีต่อหน้าที่และสถานศึกษา ทำให้ครูแสดงออกซึ่งพลังอำนาจความเชี่ยวชาญในการทำงาน

เทอร์รี่ (Terry 1999 : 5, 6) ศึกษาพบว่าการปฏิบัติที่เป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ 1. การให้ความไว้วางใจ ใช้เหตุผล ร่วมกันควบคุมบริหารการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 2. การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลกับสถานศึกษาให้สอดคล้องกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติ 3. การเห็นคุณค่าของการสอนว่าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ 4. การไม่กลัวความยากลำบากในการทำงาน สามารถวางแผน ปฏิบัติและพัฒนาพลังความสามารถของตนในการพัฒนางาน 5. การยอมรับในคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและผลการทำงานของผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น 6. การมานะพยายามปฏิบัติภารกิจ

ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 7. การมีเป้าหมายการทำงานที่ผ่านการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ และเป็นเจ้าของงานร่วมกัน 8. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 9. การสนับสนุนทรัพยากร บัณฑิตการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นการที่บุคลากรสามารถประเมินการทำงานด้วยตนเองและมีความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน ภายใต้ระบบการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีมาตรฐานการประเมินที่ประมวลมาจากการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน การแก้ปัญหาและคุณภาพผลงาน ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดและกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเป็นการกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างความมุ่งมั่นหมายอันก่อให้เกิด อรรถประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

คลัทเทอร์บัคและเคอร์นาฮาน (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 52 - 53; 180 - 181) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ 1. สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี 2. มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น 3. กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งาน และสำนึกในหน้าที่ 4. สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง 5. สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน 6. สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหาเป็นความคิดวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้ 7. สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม 8. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา 9. สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น 10. สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ 11. ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน เป็นองค์กร 12. สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์กร 13. เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น 14. สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง 15. สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น 16. สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้ 17. มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี 18. รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ว่าผู้ใช้บริการนั้นต้องการอะไรจากตน 19. รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 20. ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 21. ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ 22. สามารถพิจารณาสะท้อนภาพและเรียนรู้จากประสบการณ์

พลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งเกิดได้กับผู้ปฏิบัติเป็นการเฉพาะบุคคล สิ่งที่ปรากฏให้ผู้
อื่นรับรู้ได้ จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับบุคคลากรเองพลังอำนาจการทำงานจะทำให้
ให้มีความรู้สึกดี ที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะ
ความสามารถในการทำงาน สำนึกผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ์
ไมตรีต่อกัน รักสามัคคีเชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้าง
ความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Cunningham and Corderio 2000 :
104) บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะ
ทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติ
ภาระหน้าที่สู่เป้าหมาย (McShane and Glinow 2000 : 314) การสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ไม่
ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์
แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French and Bell 1999 : 88) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการ
ทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน มีการพัฒนาทีมงาน
การสร้างเสริมอำนาจการทำงานของทีมงาน จะส่งผลกระทบยาวในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ทีมงานจะมี
ความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมจะหลอหลอม
ความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจาย
การตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนเองมีความสำคัญ
และสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่นๆ ขององค์กร

การสร้างเสริมอำนาจเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน
เพราะต้องตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น บุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นได้ทั้งโค้ชที่ให้คำ
ปรึกษาแนะนำ เป็นครูที่ให้การศึกษาวิทยากร เป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นตัว
แทนในการเจรจา ประนีประนอมบุคลากรต้องตื่นตัวปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข้าใจสถานการณ์
และสิ่งแวดล้อม รู้บทบาท หน้าที่ ตระหนักในความสำคัญของตนเองในฐานะพลังขับเคลื่อนของ
องค์กร (George and Jones 1999 : 511 - 519)

คิมเบอร์ลี แอนน์ ฟอรัจูน (Kimberly Ann Fortune 2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง
ครูและเทคโนโลยี กรณีศึกษาการใช้และการสร้างเสริมอำนาจ (empowerment) งานวิจัยนี้มี
วัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการรับรู้ของครูเกี่ยวกับเทคโนโลยี โดยเน้นที่การใช้เทคโนโลยี และ
การยอมรับในความสามารถของครู ซึ่งเป็นการสร้างเสริมอำนาจที่กระทบต่อการศึกษาเชิงปฏิบัติ

การและความรู้ของครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผลของการศึกษาพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิผลในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้ดีขึ้น

บาร์บารา แอนน์ แจ็กสัน-ครอสแลนด์ (Barbara Ann Jackson-Crossland 2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างเสริมอำนาจครูด้านความรับผิดชอบของผลผลิตนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการสร้างเสริมอำนาจครู ระดับความรับผิดชอบต่อที่มีต่อผลผลิตนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 12 โรงเรียน จำนวน 271 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเกณฑ์ระดับความรับผิดชอบต่อที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากแนวความคิดของกัสคีย์ (Guskey 1981) และระดับการสร้างเสริมอำนาจในโรงเรียน จากแนวความคิดของชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short and Rinehart 1992) ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างเสริมอำนาจและความรับผิดชอบต่อที่เป็นผลผลิตในตัวนักเรียน ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการสร้างเสริมอำนาจ

พามেলা รีน คอนเวย์ (Pamela Rene Conway 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างเสริมอำนาจครู ความเชื่อของครู ประวัติของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ และเพื่อขยายข้อจำกัดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมอำนาจให้กับครู เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ การทดสอบทักษะพื้นฐานจากมลรัฐไอโอวา (Iowa Test of Basic Skills : ITBS) และเกณฑ์ระดับความเชื่อความศรัทธาของครู (Teacher Beliefs Scale : TBS) ผลของงานวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และตัวแปรด้านอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการสร้างเสริมอำนาจแก่ครู การเติบโตทางด้านอาชีพครู และจำนวนปีประสบการณ์ ส่วนด้านความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับการสอนโดยที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และระดับการศึกษาของครู

มาร์เซีย ชวอร์ต เดวิส (Marcia Schwartz Davis 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างเสริมอำนาจครู : กรณีศึกษาที่มีความเป็นไปได้ในระดับชั้นประถมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยการกลั่นกรององค์ประกอบเชิงสร้างสรรค์

การส่งเสริม และบทสรุป เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และตอบแบบสอบถาม ผลงานวิจัย พบว่า การสร้างเสริมอำนาจครูแบบร่วมมือจากครูทุกคน เป็นกุญแจสำคัญไปสู่ความสำเร็จของหลักสูตรแบบปียามิต กล่าวคือ เป็นแบบการสร้างเสริมอำนาจแบบร่วมมือในด้านการตัดสินใจร่วมกัน การเติบโตทางด้านอาชีพ สถานะของกลุ่ม ประสิทธิภาพของครู ร่วมมืออย่างอิสระ ผลกระทบสะสม ความรับผิดชอบร่วมกัน ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ การสร้างเสริมอำนาจให้แก่ครู และค่านิยมสัญญาต่างๆ ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมการสอนแบบเป็นทีม และผู้บริหารควรเน้นครูที่เก่งมีความรู้ความสามารถเพื่อเปิดโอกาสให้ครูมีความร่วมมือกัน และสร้างเสริมอำนาจให้แก่กันเพิ่มมากขึ้นได้

เอิร์ล เอ็ม. โดแนลสัน (Earl M. Donalson 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของครูใหญ่ และการสร้างเสริมอำนาจให้แก่ครู โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการภาวะผู้นำของครูใหญ่ และการสร้างเสริมอำนาจให้แก่ครู เครื่องมือที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูในโรงเรียน จากแนวคิดของชอร์ต และไรน์ฮาร์ท (Short and Rinehart's, 1992) และเพื่อกำหนดเงื่อนไขการสร้างเสริมอำนาจให้ครู ผลงานวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างครูในการสร้างเสริมอำนาจ และภาวะผู้นำของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่า ตัวแปรด้านการตัดสินใจ ตอบสนองต่อรูปแบบกลุ่มทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้การสร้างเสริมอำนาจให้ครูในโรงเรียนมีผลกระทบต่อชั้นเรียน และนักเรียนได้เป็นอย่างดี

คาร์ล จอห์นสัน ที่สอง เกรฟส์ (Carl Johnson II Graves 2002 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การกำหนดการรับรู้ของครูในการสร้างเสริมอำนาจของตนเอง โดยทางการพัฒนาทางด้านอาชีพที่เอื้ออำนวยโดยการผสมผสานกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาผลลัพธ์การรับรู้ของอาสาสมัครในระดับปริญญาโทด้านวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจที่มีผลต่อประสบการณ์การพัฒนาทางอาชีพที่เอื้อต่อการสอนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งใช้โครงสร้าง 5 ประการ คือ (1) การสะท้อนตนเอง (2) การควบคุม (3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนๆ ร่วมชั้นเรียน (4) ความเชื่อมั่น และ (5) ยุทธศาสตร์การสอน ผลงานวิจัยพบว่า มีความสำคัญต่อความพยายามในการพัฒนาด้านอาชีพ และยังสร้างเสริมอำนาจให้แก่ครูด้วย จะเห็นได้ว่าครูที่ได้รับการสร้างเสริมอำนาจ จะมีพัฒนาการ การอุทิศตนเองให้เติบโตทางด้านอาชีพ และงานวิจัยนี้ยังพบว่า อาสาสมัครในระดับปริญญาโททาง

วิทยาศาสตร์นี้ มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ในด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสื่อสารทางไกลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อีวา ลูซิลล์ เลเฟเวร เคนนี่ (Eva Lucille Lefebvre Kenny 2002 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทำหน้าที่ของครูในการศึกษาเฉพาะทาง และการรับรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจให้ครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดระดับความแตกต่างกันในด้านการรับรู้การสร้างเสริมอำนาจส่วนบุคคลที่มีอยู่ในประสบการณ์เก่าหรือใหม่ และระหว่างช่วงแรกเริ่ม ตอนกลาง หรือระดับสูงในการศึกษาพิเศษ โดยใช้เกณฑ์การมีส่วนร่วม การเสริมพลังอำนาจครูใน 6 ระดับ คือ ความเป็นอิสระ การตัดสินใจ ผลกระทบ การเติบโตทางด้านอาชีพ ประสิทธิภาพส่วนตัว และสถานะผลงานวิจัย พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการรับรู้การสร้างเสริมอำนาจในตัวบุคคล ประสบการณ์ และระดับการสอน แต่พบว่า ครูใหม่มีประสิทธิภาพสูงกว่าครูเก่า อาจเป็นเพราะครูใหม่ได้รับประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ และมีพลังในการทำงานมากกว่า อย่างไรก็ตาม ครูใหม่ในเมืองเล็กก็ยังต้องการให้ครูเก่าเป็นที่เลี้ยงในการแนะนำการทำงานมากกว่าข้อเสนอแนะคือ การสร้างเสริมอำนาจให้ครูนั้นเป็นกระบวนการพัฒนา และครูต่างก็ได้รับโอกาสและการกระตุ้นให้เติบโตจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการศึกษาในที่สุด

แมรีลิน เจ. โดโน-โคโนริส (Marilyn J. Dono-Koulouris 2003 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ การเสริมพลังอำนาจ และความพึงพอใจในการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาคาทอลิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คาทอลิก ตามความคิดเห็นของครูและครูใหญ่ และเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และการสร้างเสริมอำนาจครู เครื่องมือที่ใช้เป็นการสอบถามองค์ประกอบที่หลากหลายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire) และแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของมลรัฐมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ผลงานวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความพึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าครูจะได้รับการสร้างเสริมอำนาจในระดับต่างๆกัน และแสดงให้เห็นว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน

แอนน์ มารีย์ มาร์ตีโน (Anne Marie Martino 2003 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ การสร้างเสริมอำนาจครู และความพึงพอใจในการทำงานของโรงเรียนรัฐบาลระดับประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อดูแบบรูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลระดับ

ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและครูใหญ่ และเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และการสร้างเสริมอำนาจครู โดยใช้ครู จำนวน 500 คน และครูใหญ่ จำนวน 50 คน โดยที่ทุกโรงเรียนจะได้รับแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) เกณฑ์ระดับการสร้างเสริมอำนาจให้โรงเรียน (School Participant Empowerment Scale : SPES) และการวัดความพึงพอใจ (Minnesota Satisfaction Questionnaire : MSQ) ผลงานวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความพึงพอใจของครู และยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างการสร้างเสริมอำนาจครูใน 3 ตัวแปร คือ ผลกระทบ (impact) ความอิสระทางวิชาการ (autonomy) และประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคล (self-efficacy) และความพึงพอใจในการทำงานของครู แม้ว่าระดับความพึงพอใจของครูจะเพิ่มมากขึ้นภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการสร้างเสริมอำนาจแต่กระนั้น ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและการสร้างเสริมอำนาจแก่ครู

เจมส์ โรส มอร์ตัน (James Ross Morton 2003 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในด้านอิทธิพลทางสังคม และการสร้างเสริมอำนาจให้ครู โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านสังคมของครูใหญ่และการสร้างเสริมอำนาจให้ครู ผลงานวิจัยพบว่า แรงดึงดูดทางด้านสังคมของครูมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสร้างเสริมอำนาจให้ครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงจุดยืนในการทำนายด้วยทฤษฎีการวิเคราะห์การถดถอย

อินซิม พาร์ก (Insim Park 2003 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจครูมีผลกระทบต่อความมั่นใจสัญญาของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือ เพื่อสำรวจผลกระทบการสร้างเสริมอำนาจครูที่มีต่อความมั่นใจสัญญา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีแรงเสริม 4 ด้าน คือ อำนาจหน้าที่ ความมีอิสระ ความร่วมมือ และความไว้วางใจ ผลงานวิจัย พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านการสร้างเสริมอำนาจครูทั้งที่มีอยู่ในตัวครูและโรงเรียน สิ่งที่ศึกษาในระดับตัวครูคือ เพศ เชื้อชาติ อายุ ประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษา และวิชาที่สอน

ลีเลียน ชารอน คอกซ์ (Lillian Sharon Cox 2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงการสร้างเสริมอำนาจครู และการกลับคืนสู่การอ่านในการฝึกพัฒนาทางด้านอาชีพ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ระดับการสร้างเสริมอำนาจในโรงเรียนกับการส่งเสริมการอ่านในการฝึกการพัฒนาอาชีพ และเพื่อสร้างการหลุดพ้นในการสร้างเสริมอำนาจ การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาอาชีพ และการเสริมการอ่าน ผลงานวิจัยพบว่า มีการเปลี่ยนในระดับการสร้างเสริมอำนาจสำหรับผู้เข้าร่วมภายในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการประยุกต์จากงานวิจัยนี้ ควรส่งเสริมด้านการฝึกภาวะผู้นำ การฝึกปฏิบัติการพัฒนาอาชีพ การประเมินผล และการปฏิรูปการศึกษาเพิ่มเติม

แมรี อี. ฮ็อบส์ (Mary E. Hobbs 2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบที่เป็นพลวัต และการสร้างเสริมอำนาจในวิชาชีพครูวิทยาศาสตร์ : กรณีศึกษาทฤษฎีเชิงบรรยาย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของครูในเรื่องการสร้างเสริมอำนาจ โดยกำหนดองค์ประกอบ 6 ประการตามแนวคิดของชอร์ต (Short. 1992) ในเรื่อง การตัดสินใจ การเติบโตทางด้านอาชีพ สถานะ ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ความเป็นอิสระทางวิชาการ และผลกระทบต่างๆ ผลของงานวิจัยที่ได้ พบว่า บทบาทและความสัมพันธ์ทั้ง 6 ด้านได้รับการยืนยัน และมีความสัมพันธ์กัน ส่วนด้านบริบทชีวิตของครูนั้น ควรแสดง อย่างชัดเจนในการดำรงรักษาความรู้ สามัญสำนึก การสร้างเสริมอำนาจ และการพัฒนาอาชีพ ที่ได้รับการสนับสนุนในกระบวนการเติบโตของครูได้

จูลี ฮีนส์ (Julie Hynes 2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมิติของการสร้างเสริมอำนาจครู และความพึงพอใจของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการกระทำทั้งภายในและภายนอก และภาพรวมของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และระดับการเสริมพลังอำนาจให้ครู ในมิติการตัดสินใจ การเติบโตด้านอาชีพ สถานะ ประสิทธิภาพส่วนตัว ความเป็นอิสระ และผลกระทบต่างๆ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูและครูใหญ่จำนวน 250 คน จากโรงเรียน 370 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของมลรัฐมินเนโซตา (Minnesota) ผลของงานวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป

การจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้นจำเป็นต้องหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ที่ในอดีตนั้นแต่ละหน่วยงานต่างก็จัดการศึกษากันไปตามแนวทางหรือนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แต่ในปัจจุบันได้มีการหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วให้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษามีเอกภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นับเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและในส่วนของการพัฒนาการเรียนการสอนก็ได้พยายามมุ่งเน้นไปในเรื่องของการพัฒนาตัวครู การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนมีการนำเทคนิคการบริหารในรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังมีการวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการทำให้ครูทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ การสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นจนทำให้บุคคลค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีอยู่และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ในกระบวนการสร้างเสริมอำนาจดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ใช้เหตุผลควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำร่วมกัน โดยในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มตาม 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจของดี เทอร์ซีประกอบด้วย ให้ความสำคัญชัดเจนในความรับผิดชอบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานการทำงานการฝึกอบรมและการพัฒนา ให้ความรู้และสารสนเทศ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญไว้วางใจ ยอมรับข้อผิดพลาดและให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ และได้ศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนและปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จะได้นำไปเป็นแนวทางในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูเพื่อให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนทุกสังกัดในเขตอำเภอนครชัยศรีเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีกระบวนการวิจัยดังนี้ วิธีการศึกษาและขั้นตอนของการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วยแผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

บทวิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

วิธีการศึกษาและขั้นตอนของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดของวิธีการศึกษาและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้เป็นระบบการดำเนินงานตามโครงการ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยการศึกษาข้อมูล เอกสาร ตำรา สถิติ สารสนเทศ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ นำผลมาจัดทำโครงการวิจัยตามคำแนะนำและความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือและนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากประชากร นำข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่

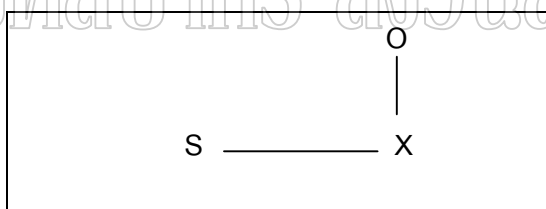
คณะกรรมการให้การเสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนรายงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรกลุ่มเดียวไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- | | | |
|---|---------|-------------------------|
| S | หมายถึง | ตัวอย่างที่เลือกมาศึกษา |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเดิม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิมของโรงเรียนในเขตอำเภอนครชัยศรี โดยเลือกตัวอย่างด้วยเทคนิคสโนบอลล์ (Snowball Technique) โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสามัญศึกษาจังหวัดที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ คือเป็นผู้บริหารที่

สามารถบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้รับการยอมรับในวงการศึกษาโดยทั่วไป ต่อจากนั้นก็ให้แนะนำและเสนอชื่อผู้บริหารสถานศึกษาคนอื่น ๆ จนครบทุกสังกัดและทำในลักษณะเดียวกันในกลุ่มรองผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูผู้สอน จนได้ข้อมูลที่ค่อนข้างสมบูรณ์ ครอบคลุมครบทุกประเด็น และไม่มีข้อมูลที่แปลกใหม่ไปจากข้อมูลเดิมที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปแล้ว รวมผู้ให้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว จำนวน 13 คน ต่อจากนั้นจึงนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเลือกประเด็นที่ยังต้องการความชัดเจนยิ่งขึ้น หรือประเด็นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษมาจัดสนทนากลุ่ม โดยได้เชิญผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจำนวน 8 คน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประชากร จำแนกตามสังกัดเดิมของโรงเรียน

สังกัดเดิม ของโรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวนบุคลากร				จำนวนตัวอย่าง ในการสัมภาษณ์				จำนวนผู้ร่วม สนทนากลุ่ม			
		ผู้ บริหาร อาหาร	รอง ผู้ บริหาร อาหาร	ครู ผู้สอน	รวม	ผู้ บริหาร อาหาร	รอง ผู้ บริหาร อาหาร	ครู ผู้สอน	รวม	ผู้ บริหาร อาหาร	รอง ผู้ บริหาร อาหาร	ครู ผู้สอน	รวม
สำนักงาน สามัญศึกษา จังหวัด	7	7	4	200	211	2	1	2	5	-	-	1	1
สำนักงานคณะ กรรมการการ ประถมศึกษาแห่ง ชาติ	34	34	7	423	464	2	1	3	6	2	2	1	5
สำนักงานคณะ กรรมการการ ศึกษาเอกชน	8	8	6	82	96	1	-	1	2	1	-	1	2
	49	49	17	705	771	5	2	6	13	3	2	3	8

ที่มา : ข้อมูลครู นักเรียนรายชั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ปี 2547
กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ D. Tracy ซึ่งได้กล่าวไว้ใน 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจ ประกอบด้วย

1. ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของงานที่มอบหมายให้ทำ ความรับผิดชอบในงานจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและผู้นำก็มีอำนาจอย่างมากในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการมอบหมายอำนาจและมอบหมายหน้าที่ไปพร้อมกัน เขาสามารถที่จะรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่หากเขาได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในงานนั้นๆ ผู้นำมีอำนาจมากพอในการที่จะทำให้เขาบรรลุจุดประสงค์ในงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขา มีอยู่

3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการตั้งมาตรฐานการทำงานที่ดีเลิศที่เขาสามารถปฏิบัติได้ตามศักยภาพของเขา เขาสามารถค้นพบความสามารถในตัวเองในขณะที่เขาเองก็ไม่ทราบว่าเขามีอยู่ ดังนั้นผู้นำจึงมีอำนาจมากพอในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของเขา

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างเสริมอำนาจโดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่เขาในการที่จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานที่ดีเลิศ ซึ่งผู้นำมีอำนาจมากพอที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และสามารถสร้างมาตรฐานของงานได้

5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน เขาสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีและพบกับความสำเร็จได้ ถ้าผู้นำมีการสร้างเสริมอำนาจที่มากพอ

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างอำนาจได้โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินการของเขา เพื่อเขาจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน อันจะนำไปสู่ความเข้าใจงานและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

7. ให้การยอมรับ (recognition) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจโดยการให้การยอมรับ เพื่อเป็นการเพิ่มการนับถือตนเองของพวกเขาอันจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะ

ทำงานให้ได้ดี ในความพยายามสู่ความสำเร็จบนพื้นฐานความเชื่อและความต้องการอย่าง
แน่วแน่ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้นำจึงควรใช้อำนาจในการที่จะทำให้เขาเกิดความเชื่อมั่นใน
ตนเอง อันจะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุด

8. ให้ความไว้วางใจ (trust) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการให้
ความไว้วางใจ อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจของหมู่คณะ และการที่หมู่คณะมีความไว้วางใจกัน
จะเป็นความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหมู่คณะได้ ผู้นำจึงมีอำนาจในการที่จะทำให้
เกิดความสำเร็จโดยการทำให้หมู่คณะไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) หมายถึงผู้นำสามารถสร้างเสริม
อำนาจโดยการยอมรับข้อผิดพลาด ซึ่งเมื่อผู้นำยอมรับข้อผิดพลาดจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจใน
ขอบเขตของอำนาจที่มีอยู่ ผู้นำจึงสามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เกิดจาก
การที่พวกเขาทำงานโดยใช้จินตนาการและความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

10. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ (treat them with dignity and respect) หมายถึง
ถึงผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจด้วยการให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของเขา เมื่อเขาได้
การปฏิบัติด้วยการให้เกียรติและเคารพนับถือ จะเกิดแรงจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้
เขาทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามที่ผู้นำต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจำนวน 1 ฉบับ
และคู่มือการสนทนากำหนดจำนวน 1 ฉบับ โดยในแต่ละฉบับมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ซึ่งเป็นแบบเติมคำ ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล สังกัดเดิม เพศ

อายุ วุฒิทางการศึกษา วิชาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ได้แก่ 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริม
อำนาจ จำนวน 10 ประเด็น

2. คู่มือการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ซึ่งเป็นแบบเติมคำ ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล สังกัดเดิม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา
วิชาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม จำนวน 4 ประเด็น ซึ่งเป็นประเด็นเดียวกันกับประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แต่เนื่องจากประเด็นดังกล่าว ยังได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และยังต้องการข้อมูลเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง

การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

2. คู่มือการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ

โดยการสร้างเครื่องมือ ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาจัดทำเครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง โดยการนำเครื่องมือที่ทำแล้วไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

2) นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(content validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและเนื้อหา ให้สอดคล้องกับการสร้างเสริมอำนาจ โดยใช้ค่าเทคนิค IOC (Index of Item - Objective Congruence) (พวงรัตน์ 2540 : 117) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 - 7 ท่าน

3) นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้

4) ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตัวแทนที่เลือกมาศึกษาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ คือมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในวงการศึกษาครบทุกสังกัด จนได้ข้อมูลที่ค่อนข้างสมบูรณ์ครอบคลุมทุกประเด็น และไม่พบว่าข้อมูลที่แปลกใหม่ นอกเหนือไปจากข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์มาแล้ว

5) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในเบื้องต้นเป็นรายประเด็นทำให้พบว่าบางประเด็นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ สมควรที่จะได้นำไปพูดคุยเพิ่มเติมกันในวงสนทนาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงได้นำประเด็นดังกล่าวไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบในการนำประเด็นเหล่านั้นไปทำเป็นประเด็นในการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) ต่อไป

6) จัดทำคู่มือการสนทนากลุ่ม และนำไปขอความเห็นชอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ และติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นตัวแทนที่เลือกมาศึกษา เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพร้อมนัดวัน เวลาและสถานที่ที่จะทำการสัมภาษณ์ และจัดสนทนากลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1.2 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก แฟ้มรวบรวมข้อมูล เทปบันทึกเสียง เครื่องเล่นเทป กล้องถ่ายรูป ของที่ระลึก

1.3 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของทุกสังกัดโดยใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคโบนอบล์ (Snowball Technique) จนได้ข้อมูลที่ค่อนข้างสมบูรณ์และครอบคลุมในทุกประเด็น จากนั้นจึงนำข้อมูลทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และเลือกประเด็นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษสมควรที่จะนำมาเป็นประเด็นในการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) ต่อไป จึงขอความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาและจัดทำคู่มือการสนทนากลุ่ม เพื่อการจัดสนทนากลุ่มในลำดับต่อไป

1.4 จัดการสนทนากลุ่ม โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาประกอบด้วยตัวแทนจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ตัวแทนจากรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คนและตัวแทนจากครูผู้สอน จำนวน 3 คน โดยทั้งสามคนจะมาจากต่างสังกัดกันสังกัดละ 1 คน ประกอบด้วยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน รวมผู้เข้าร่วมการสนทนาทั้งสิ้น จำนวน 8 คน หนึ่งในกรสนทนากลุ่มในครั้งนี้จะมีผู้บริหารทั่วไป (Provider) จำนวน 1 คน ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-taker) จำนวน 2 คน และผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) จำนวน 1 คนโดยผู้วิจัยจะทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา เพื่อต้องการจุดประเด็นคำถาม และกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวางตามประเด็นที่ผู้ดำเนินการสนทนาต้องการ จนได้ข้อสรุปของการสนทนา

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล (Analysis and Interpretation of Data)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการบันทึกการสนทนากลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้บันทึกเทปไว้อีกส่วนหนึ่ง เพราะหากมีข้อสงสัยสามารถฟังจากเทปประกอบได้อีกทางหนึ่ง ในการเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ใช้การจัดหมวดหมู่ข้อมูลจะจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยมือ ผู้วิจัยจะกำหนดเค้าโครงการวิเคราะห์ตามรายการของประเด็นในการสนทนากลุ่มหรือกำหนดตามข้อสรุปของดำเนินการสนทนาขึ้นอยู่กับข้อมูลที่จัดบันทึกได้ ในการวิเคราะห์ ข้อมูลผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 แนวทางได้แก่

1) การวิเคราะห์เบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์และผลจากการสนทนากลุ่มของกลุ่มประชากรที่กำหนดได้ตามประเด็นคำถาม โดยสรุปความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนที่ให้คำสัมภาษณ์หรือแสดงความเห็นในการสนทนากลุ่ม ว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ซึ่งจะดำเนินการทันทีที่การให้สัมภาษณ์และการสนทนาแต่ละครั้งสิ้นสุดลง

2) การวิเคราะห์อย่างละเอียด เป็นการวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึกหรือนัยที่แฝงอยู่ในคำพูดเหล่านั้น โดยจะพิจารณาความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันของทัศนะและความคิดเห็นต่างๆของสมาชิกแต่ละคน เพื่อนำไปสู่คำอธิบายว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ร่วมสนทนากลุ่ม มีความคิดที่เหมือนหรือแตกต่างกันออกไป

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)ระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา 2) วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา 3) ปัญหาอุปสรรคของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประชากรในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเดิม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิมในอำเภอนครชัยศรี โดยเลือกตัวแทนมาศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเทคนิคสโนบอลล์ (Snowball Technique) จำนวน 13 คนและใช้การสนทนากลุ่ม (focus group) จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง 2) คู่มือการสนทนากลุ่มซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้สร้างจากแนวคิดของ

D. Tracy การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รายงานการวิจัยใช้ในลักษณะของความเรียง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง "การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2" ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
- ตอนที่ 2 ระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยการสุ่มด้วยเทคนิคสโนบอลล์ (Snowball Technique) ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างและใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูผู้สอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตารางที่ 6 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามสังกัดเดิม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา วิชาเอก
ประสบการณ์ในตำแหน่ง

วิธีการเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูลและสังกัดเดิม	เพศ	อายุปี	วุฒิทางการศึกษา	วิชาเอก	ประสบการณ์ในตำแหน่งปี
การสัมภาษณ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด	ชาย	52	ปริญญาตรี ประกาศนียบัตร	วิทยาศาสตร์ การบริหารการศึกษา	4
	2. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด	หญิง	50	ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต	หลักสูตรและการสอน	2
	3. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	37	ปริญญาตรี	ภาษาและ วรรณคดีไทย	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

วิธีการ เก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล และสังกัดเดิม	เพศ	อายุ ปี	วุฒิทางการ ศึกษา	วิชาเอก	ประสบการณ์ใน ตำแหน่ง ปี
	4. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย	48	ครุศาสตร มหาบัณฑิต	การบริหารการศึกษา	13
	5. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาเอกชน	หญิง	42	ปริญญาตรี	สังคมศึกษา	16
	6. รองผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานสามัญศึกษา	หญิง	50	ปริญญาตรี	การบริหาร การศึกษา	2
	7. รองผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย	45	ปริญญาตรี	ประถมศึกษา	2
	8. ครูผู้สอน สำนักงานสามัญศึกษา	หญิง	44	ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต	วัดและประเมินผล	3
	9. ครูผู้สอน สำนักงานสามัญศึกษา	ชาย	40	ปริญญาตรี	พลศึกษา	3
	10. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	42	ปริญญาตรี	ประถมศึกษา	10
	11. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	49	ปริญญาตรี	สังคมศึกษา	27
	12. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	หญิง	37	ปริญญาตรี	ภาษาอังกฤษ	10
	13. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	48	ปริญญาตรี	สังคมศึกษา	13

ตารางที่ 6 (ต่อ)

วิธีการเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูลและสังกัดเดิม	เพศ	อายุปี	วุฒิทางการศึกษา	วิชาเอก	ประสบการณ์ในตำแหน่งปี
การสนทนากลุ่ม	1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	หญิง	50	ครุศาสตร มหาบัณฑิต	หลักสูตร และการวัดผล	27
	2. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย	44	ประกาศนียบัตร	การบริหารการ ศึกษา	14
	3. ผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย	49	ปริญญาตรี	สังคมศึกษา	4
	4. รองผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย	59	ปริญญาตรี	พลศึกษา	22
	5. รองผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	48	ปริญญาตรี	ประถมศึกษา	5
	6. ครูผู้สอน สำนักงานสามัญศึกษา	หญิง	35	ปริญญาตรี	ภาษาไทย	35
	7. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	หญิง	39	ปริญญาตรี	โสตทัศนศึกษา	9
	8. ครูผู้สอน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	หญิง	47	ปริญญาตรี	คหกรรมศาสตร์	27

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาเดิม จำนวน 2 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิมจำนวน 2 คน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เอกชน จำนวน 1 คน เพศชาย 2 คน เพศหญิง 3 คน อายุ 52 ปี 50 ปี 37 ปี 48 ปี และ 42 ปีตามลำดับ วุฒิทางการศึกษาจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท 2 คน มีผู้ที่จบประกาศนียบัตรบริหารการศึกษาจำนวน 1 คน นอกนั้นจบปริญญาตรีในสาขาวิชาอื่นทั้งสิ้น ประสบการณ์ในตำแหน่ง 4 ปี 2 ปี 3 ปี 13 ปีและ 16 ปีตามลำดับ ในส่วนของรองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 2 คน สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเดิม 1 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 1 คน เพศชาย 1 คน เพศหญิง 1 คน อายุ 45 ปีและ 50 ปีตามลำดับ วุฒิทางการศึกษาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 คน วิชาเอกบริหารการศึกษา 1 คนวิชาเอกประถมศึกษา 1 คน ประสบการณ์ในตำแหน่ง 2 ปีและ 3 ปีตามลำดับ ในส่วนของครูผู้สอนจำนวน 6 คน สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาเดิม จำนวน 2 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 3 คนและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจำนวน 1 คน เพศชาย 1 คน เพศหญิง 5 คนอายุ 44 ปี 40 ปี 42 ปี 49 ปี 37 ปีและ 48 ปี วุฒิทางการศึกษาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน ประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 ปี 3 ปี 10 ปี 27 ปี 10 ปีและ 14 ปีตามลำดับ

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิม จำนวน 1 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 2 คนเพศชาย 2 คน เพศหญิง 1 คน อายุอายุ 50 ปี 44 ปีและ 49 ปีตามลำดับวุฒิทางการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 1 คน ปริญญาตรี 1 คนและประกาศนียบัตร 1 คน วิชาเอกหลักสูตรและการวัดผล 1 คน สังคมศึกษา 1 คน การบริหารการศึกษา 1 คน ประสบการณ์ในตำแหน่ง 27 ปี 14 ปี และ 5 ปีตามลำดับ ในส่วนของรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 2 คน เพศชาย 1 คน เพศหญิง 1 คน อายุ 59 ปี และ 49 ปีตามลำดับ วุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 2 คนวิชาเอกพลศึกษาและประถมศึกษาตามลำดับ ประสบการณ์ในตำแหน่ง 22 ปี และ 5 ปี ในส่วนของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาเดิมจำนวน 1 คน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม 1 คนและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิม 1 คน เพศหญิง 3 คน อายุ 35 ปี 39 ปี และ 47 ปีตามลำดับ วุฒิทางการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 3 คน วิชาเอก ภาษาไทย โสวัตศนศึกษาและคหกรรมศาสตร์ตามลำดับ ประสบการณ์ในตำแหน่ง 35 ปี 9 ปีและ 27 ปีตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

- ประเด็นที่ 1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบในระดับมาก
- ประเด็นที่ 2 มอบหมายอำนาจหน้าที่
 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก
- ประเด็นที่ 3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน
 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานในระดับมาก
- ประเด็นที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนา
 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 5 ให้ความรู้และสารสนเทศ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 7 ให้การยอมรับ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 8 ให้ความไว้วางใจ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 9 ยอมรับข้อผิดพลาด
 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ
 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูในระดับมาก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำประเด็นที่ยังได้ข้อมูลไม่ชัดเจนและต้องการข้อมูลเพิ่มเติมไปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม ซึ่งประเด็นดังกล่าวมีทั้งหมด 4 ประเด็น และจากการสนทนากลุ่มในส่วนของระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ได้ผลดังนี้

- ประเด็นที่ 1 มอบหมายอำนาจหน้าที่
 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก

- ประเด็นที่ 2 กำหนดมาตรฐานการทำงาน
 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานในระดับมาก
- ประเด็นที่ 3 ให้ความไว้วางใจ
 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจครูในระดับมาก
- ประเด็นที่ 4 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ
 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจในระดับมาก

ตอนที่ 3 วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 การสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากเทคนิคโพลล์ (Snowball Technique) จำนวน 3 กลุ่มได้แก่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มรองผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูผู้สอน จนได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ และไม่มีข้อมูลอื่นๆ ที่แปลกใหม่ไปจากเดิมแล้วจึงยุติการสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ทั้ง 10 ประเด็น ได้ผลดังนี้

ประเด็นที่ 1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

จากการสัมภาษณ์ ได้ผลดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบในระดับมาก
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบด้วยวิธีการ
 - 1) ใช้คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดตัวบุคคลและบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
 - 2) ใช้การประชุมชี้แจง การประชุมกลุ่มย่อย การปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ
 - 3) การให้ศึกษาจากเอกสารพรรณนางาน (Job Description) ที่กำหนดหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน
 - 4) การให้ศึกษาเอกสารความรู้หรือคู่มือการปฏิบัติงาน
 - 5) การให้ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)
 - 6) การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นอันทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน
 - 7) การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อไปศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุม
 - 8) ใช้การให้ข้อเสนอแนะในการนิเทศติดตามผลเป็นระยะๆ

1.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย แต่จะมีครูบางส่วนที่ต้องได้รับคำชี้แจงเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในความรับผิดชอบ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

1.5 ปัญหาและอุปสรรคในการให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

1) ปัญหาอันเกิดจากตัวผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงไม่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจผิดและงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย 2) การสื่อสารผ่านหัวหน้าฝ่ายงานหรือบุคคลอื่นอาจทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ 3) การที่โรงเรียนขาดอัตรากำลัง ทำให้ครูมีชั่วโมงสอนมากการประชุมชี้แจงอย่างละเอียดจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงส่งผลให้ครูขาดความชัดเจนในความรับผิดชอบได้เช่นกัน

ประเด็นที่ 2 มอบหมายอำนาจหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ได้ผล ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ด้วยวิธีการ

1) ใช้คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจโดยเน้นในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) มอบหมายอำนาจหน้าที่ผ่านหัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้นในกรณีเร่งด่วนหรือมีเวลาจำกัด 4) มอบหมายอำนาจหน้าที่โดยการกำหนดไว้ในปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางปฏิบัติกิจกรรม

2.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครู ทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัว ทำงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในขอบเขตของอำนาจที่ได้รับการมอบหมาย

2.5 ปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่

1) ครูบางคนไม่ประสงค์ที่จะรับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ด้วยเกรงว่าจะไม่สามารถทำได้ดีหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนปฏิบัติไม่ถูกต้อง 3) การใช้อำนาจของผู้ที่ได้รับการมอบหมายอำนาจไม่เป็นธรรมและขาดคุณธรรม

ประเด็นที่ 3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานในระดับมาก

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยวิธีการ

1) ให้ศึกษาเอกสารการจัดระบบบริหารของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องของมาตรฐานการทำงานทุกเรื่อง 2) ให้ศึกษาจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ใช้การประชุมชี้แจงให้ทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง 4) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงาน

1) ครูมีความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการทำงานอย่างละเอียดในทุกงาน 2) ครูมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน 3) ครูสามารถทำงานตามแนวทางที่กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานในรูปของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

3.5 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

ในการกำหนดมาตรฐานการทำงานควรให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดความเห็นที่สอดคล้องต้องกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครู

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครูในระดับมาก

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครูด้วยวิธีการ

1) ส่งครูเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการตามที่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่นจัดอบรมโดยส่งตามความรับผิดชอบของงาน หรือตามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง 2) เชิญวิทยากรมาบรรยายในเรื่องที่เป็นเรื่องใหม่หรือเป็นเรื่องที่ครูสนใจ 3) จัดให้มีการศึกษาดูงานโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้ดีจนเป็นตัวอย่างได้ 4) ส่งเสริมให้ครูร่วมกับสถานประกอบการหรือแหล่งการเรียนรู้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นเพิ่มเติม 5) ส่งเสริมการศึกษาต่อของครูในระดับที่สูงขึ้น

4.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา

ครูมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้น

4.5 ปัญหาอุปสรรคจากการฝึกอบรมและการพัฒนา

1) ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกล หรือในต่างจังหวัด เนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว 2) การขาดอัตรากำลังครู เป็นปัญหาในการไปเข้ารับการฝึกอบรม 3) การจัดอบรม ส่วนใหญ่จะจัดอบรมในเรื่องที่ครูให้ความสนใจ แต่ในความเป็นจริงควรจัดอบรมในทุกเรื่องที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 5 การให้ความรู้และสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครู

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครูในระดับมาก

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครูด้วยวิธีการ

1) การจัดทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศประจำปีของโรงเรียน 2) การประชุมชี้แจง 3) การแจ้งโดยการใช้หนังสือเวียน บันทึกข้อความ ปิดประกาศ ป้ายประชาสัมพันธ์ 4) การทำสารประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ จุลสาร ใบความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ วีดิทัศน์ วิทยุ เสียงตามสายและอื่นๆ

3.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศ

ครูรู้ข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อการนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3.5 ปัญหาและอุปสรรคในการให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครู

1) ในการจัดทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศประจำปีของโรงเรียน จำเป็นต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล เนื่องจากในปัจจุบันมีข้อมูลต่างๆ เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก 2) ความรู้พื้นฐานของครูไม่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทำให้เกิดปัญหาในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในระดับมาก

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูด้วยวิธีการ

1) การแจ้งในที่ประชุมให้ทราบทั่วกัน 2) ประเมินโครงการโดยให้ข้อเสนอแนะหลังจากการที่ได้ปฏิบัติงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ 3) เชิญครูมาพูดคุยเป็นรายบุคคลในกรณีที่มีปัญหาส่วนตัวหรือได้รับการร้องเรียนในเรื่องต่างๆ 4) แจ้งโดยใช้หนังสือเวียนบันทึกข้อความ สารประชาสัมพันธ์ 5) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

6.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

หากเป็นข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดี จะทำให้เกิดขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เราสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวทางในการปรับปรุง พัฒนางานในหน้าที่ ตลอดจนการแก้ไข ปรับสิ่งต่างๆต่างๆที่เป็นปัญหาในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เป็นงานของโรงเรียนและงานของชุมชนได้เป็นอย่างดี

6.5 ปัญหาอุปสรรคในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

ในการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกหรือในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถใช้ในการสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบ ผู้บริหารต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษในการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ

ประเด็นที่ 7 ให้การยอมรับ

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครู
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูในระดับมาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูด้วยวิธี
 - 1) เคารพซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นกันเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
 - 2) ให้การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ หรือมอบของขวัญในโอกาสพิเศษต่างๆ ตลอดจนการมอบประกาศเกียรติคุณบัตร หนังสือชมเชยตามความรู้ความสามารถของครู
 - 3) ให้ครูแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และยอมรับฟังความคิดเห็น
 - 4) ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกขั้นตอน

5) ให้การยอมรับในผลงานของแต่ละบุคคลซึ่งอาจมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน

4. ผลที่เกิดขึ้นกับครูเมื่อผู้บริหารให้การยอมรับ

ครูจะมีภาวะผู้นำ มีความมั่นใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจทำให้งานที่ทำราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัญหาอุปสรรคในการให้การยอมรับครู

ในการพิจารณามอบรางวัลผลงานดีเด่นต่างๆ จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหาการไม่ยอมรับซึ่งกันและกันได้เช่นกัน

ประเด็นที่ 8 ให้ความไว้วางใจ

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

8.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครู

8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูในระดับมาก

8.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูด้วยวิธีการ

1) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจและให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนโดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ และสามารถพัฒนางานในความรับผิดชอบได้เองหรือเสนอความเห็นเพื่อการพิจารณา 3) มอบหมายงานให้ครูทุกคนในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน 4) นิเทศงานในระดับที่เหมาะสมหรือนิเทศงานตามแผนนิเทศ กำกับ ติดตาม เพื่อป้องกันปัญหาอันเกิดจากการควบคุมที่มากเกินไป ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความอึดอัด

8.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ

ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน กระตือรือร้นและพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังและความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา

8.5 ปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครู

จากผลการสัมภาษณ์ปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครูมีด้วยกันสองกรณีได้แก่ กรณีที่ 1 ครูไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเองทั้งที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบความไว้วางใจให้แล้วอาจเป็นเพราะกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กรณีที่ 2 ครูที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารสถานศึกษากระทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยไม่อาจรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือ

ขาดความระมัดระวัง จึงมีความจำเป็นที่ครูต้องใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการที่จะตัดสินใจ เช่นกัน

ประเด็นที่ 9 ยอมรับข้อผิดพลาด

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

9.1 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครู

9.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูในระดับมาก

9.3 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูโดยวิธี

1) ชมใจไม่ให้โกรธ ไม่ตำหนิหรือว่ากล่าว ให้อภัย ช่วยกันหาทางแก้ไข ข้อผิดพลาดเพื่อลดการสูญเสียหรือผลกระทบที่ตามมาให้น้อยที่สุด 2) สร้างความเข้าใจในข้อที่ ว่า การทำงานใดใดก็แล้วแต่ ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ เพียงแต่เราจะใช้ประโยชน์ จากความผิดพลาดครั้งนั้นได้อย่างไร 3) ในกรณีที่ครูทำงานผิดพลาด จะไม่เน้นความผิดไปที่ ตัวบุคคลแต่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความผิดพลาดมากกว่า ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษา น้ำใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไม่เป็นการเสียหน้า 4) เมื่อจำเป็นจะต้องกล่าวถึงความ ผิดพลาดในการทำงานของครู ควรทำในลักษณะการประเมินผล และการเสนอแนะมากกว่าการ เชิญมารับทราบข้อผิดพลาดโดยตรง นอกจากนี้เป็นความผิดพลาดที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน หรือต้องการข้อมูลจากการรายงานของครูโดยตรง

9.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดของครู

ครูมีขวัญกำลังใจดี มีความมั่นใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะมีผู้บริหารคอย ช่วยเหลือแก้ไขเมื่องานผิดพลาดหรือประสบปัญหาต่างๆ

9.5 ปัญหาอุปสรรคจากการยอมรับข้อผิดพลาดของครู

ในกรณีที่ครูทำงานผิดพลาดและผู้บริหารไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ จะ เกิดความขัดแย้ง หรือความรู้สึกที่ไม่ดีในตัวครูต่อการทำงานนั้นๆ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ บริหารจะต้องระมัดระวังในเรื่องดังกล่าว

ประเด็นที่ 10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

10.1 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู

10.2 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูในระดับมาก

10.3 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูด้วยวิธี

1) แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้มทักทายด้วยไมตรีจิต 2) ใช้การบริหารตามแนวทางประชาธิปไตย เคารพในสิทธิเสรีภาพของครูทุกคน 3) ยึดหลักการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ใช้การประชุมปรึกษาหารือยกเว้นในเรื่องที่เป็นเรื่องเร่งด่วน 4) มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ และร่วมรับผิดชอบ 5) แนะนำครูให้เป็นที่รู้จักในการประชุมผู้ปกครอง การรับการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของคณะกรรมการประเมินโรงเรียน

10.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู

การที่ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น มีความศรัทธาเชื่อถือในตัวผู้บริหาร มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

10.5 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการที่ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู

จากการสัมภาษณ์ไม่พบว่ามีปัญหาใดๆ ในประเด็นนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3.2 การสนทนากลุ่ม

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน หรือยังไม่สามารถหาข้อมูลได้มา ทำการสนทนากลุ่ม (focus group) เพิ่มเติม โดยได้พิจารณาในประเด็นต่างๆ ทั้ง 10 ประเด็น พบว่ามีประเด็นที่สมควรนำมาสนทนากลุ่มจำนวน 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 มอบหมายอำนาจหน้าที่

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้

ในความหมายของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ต่างกันหรือไม่ อย่างไร

“ต่างกัน เนื่องจากการมอบอำนาจเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมาย แต่การมอบหมายหน้าที่เป็นเรื่องทั่วไป ไม่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมายมากนัก”

(ผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

“การมอบหมายหน้าที่เป็นการให้ครูปฏิบัติงาน แต่การมอบอำนาจต้องมีกฎหมายรองรับเป็นเรื่องๆ ไป”

(ครู : กลุ่มสนทนา)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับมอบอำนาจจากเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารจะมอบอำนาจต่อได้หรือไม่ และท่านคิดว่าชอบด้วยระเบียบกฎหมายหรือไม่ อย่างไร

“มอบต่อไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องเฉพาะตัว แต่ผู้รักษาการในตำแหน่งจะสามารถใช้อำนาจนั้นได้”

(รองผู้บริหาร : กลุ่มสนทนา)

กลุ่มสนทนาอภิปรายและได้ข้อสรุปว่า กรณีที่กฎหมายเปิดโอกาสให้มีการมอบหมายอำนาจต่อจะมีค่าเพิ่มเติมว่า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเขียนไว้อย่างชัดเจน

ผลดี ผลเสียอันเกิดจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ผลดีของการมอบหมายอำนาจหน้าที่คือ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็อาจมีผลเสียในเรื่องของการนำอำนาจไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น

“การตรวจรับคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่กำหนด นับเป็นเรื่องยากสำหรับครูซึ่งเป็นผู้ตรวจรับ”

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ (ครูผู้สอน : กลุ่มสนทนา)

ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูในระดับใด

กลุ่มสนทนาได้ข้อสรุปพร้อมกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก

ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง

“มอบหมายแต่หน้าที่ อำนาจไม่มอบให้ ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร”

(รองผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

กลุ่มสนทนาได้ข้อสรุปพร้อมกันว่า ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบทั้งอำนาจและหน้าที่ เพื่อให้ผู้รับมอบสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการมอบหมายอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเงินจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ หรือในกรณีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาความดีความชอบจำเป็นต้องคัดเลือกผู้ที่มีความยุติธรรม และใช้อำนาจได้อย่างเที่ยงธรรม

ประเด็นที่ 2 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูหรือไม่

“ควรกำหนด เพราะการกำหนดมาตรฐานการทำงานจะทำให้งานมีคุณภาพ”

(ผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครูด้วยวิธีการใด

“ร่วมกันระดมสมอง และคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน”

(ครูผู้สอน : กลุ่มสนทนา)

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครูในระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันมีการปฏิรูปการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา จำเป็นเรื่องจำเป็นที่ทางโรงเรียนจะต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลผลิตที่มีมาตรฐาน จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครู

ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครู

“ครูมีการพัฒนาตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเพื่อนครูมากขึ้น”

(รองผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูก็มีอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก ได้แก่ในเรื่องของปัจจัยและความพร้อมของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทำให้การกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูย่อมมีความแตกต่างกัน

ประเด็นที่ 3 ให้ความไว้วางใจ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสนทนากลุ่มได้ผลดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกซึ่งความไว้วางใจแก่ครูทุกคนด้วยวิธีการที่ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน และต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

“มอบหมายงานแล้ว เราต้องสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นให้เขาด้วย เขาจึงจะทำงานได้สำเร็จ”

(ผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ เพื่อเป็นการให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้ครูเกิดความมั่นใจ มีขวัญกำลังใจที่ดี และเห็นว่างานที่ตนทำมี ผู้ให้ความสนใจ

ในกรณีที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูในการทำงาน แต่งานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมได้คือ ก่อนอื่นต้องทำให้เป็นปกติและยอมรับความจริงใน ข้อที่ว่า ไม่มีงานใดที่สมบูรณ์ที่สุด และไม่มีใครทำอะไรได้ถูกต้องทั้งหมด ในเบื้องต้นให้สอบ ถามสาเหตุจากครู ว่าเพราะเหตุใดงานจึงไม่บรรลุเป้าหมาย และมีแนวทางอย่างไรในการที่จะ แก้ไข ปรับปรุงให้งานบรรลุเป้าหมายให้ได้ พยายามเสนอแนะแนวทาง ให้โอกาส ให้กำลังใจแก่ ครูในการทำงานครั้งต่อไป

“ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรใช้อารมณ์ เพราะจะทำให้ครูขาดความเชื่อมั่น และขาดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้บริหาร”

(ครูผู้สอน : กลุ่มสนทนา)

กลุ่มสนทนาได้สนทนาในเรื่องของการที่ครูทำงานแล้วไม่บรรลุเป้าหมาย และได้ เสนอแนวทางไว้หลายแนวทางได้แก่ แนวทางที่หนึ่งให้ปรับเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบแต่วิธีนี้ผู้สนทนา บางท่านให้ความเห็นว่าไม่น่าเหมาะสม เพราะเสมือนการหักพรวดด้วยเข่า มีวิธีการอื่น ๆ อีกหรือ เปล่า กลุ่มสนทนาได้เสนอว่าถ้าเราใช้วิธีเพิ่มคนที่มีความสามารถเข้าไปช่วยเสริมจะเป็นการ นุ่มนวลดีกว่าไหม กลุ่มสนทนาร่วมกันสรุปว่าน่าจะเป็นไปได้ในทุกวิธี ทั้งนี้ก็แล้วแต่วัฒนธรรม องค์กรในแต่ละแห่งแต่ละที่ จะใช้วิธีเดียวกันตลอดคงไม่ได้ กลุ่มสนทนาสรุปว่าในภาพรวมๆ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจครูในระดับมาก ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในการให้ความ ไว้วางใจแก่ครูกลุ่มสนทนามีความเห็นดังนี้

“เจอหน้าที่ไร เป็นถามเรื่องงานทุกที ท่านคงกลัวว่าเราจะลื้ม”

(รองผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

กลุ่มสนทนาได้สนทนาถึงปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครูพอสรุป ได้ว่า

“ในการนิเทศติดตามผลนั้น ให้ทำในระดับที่พอเหมาะ มิฉะนั้นจะเป็นผลเสีย มากกว่าผลดี เพราะถ้านิเทศอย่างใกล้ชิดมากเกินไป จะเสมือนการไม่ไว้วางใจแก่ครู ทั้งๆ ที่ เป็นความปรารถนาดีของผู้บริหาร แต่กลับถูกแปลความหมายไปในทางตรงกันข้าม ”

(ผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

ประเด็นที่ 4 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสนทนากลุ่มได้ผลดังนี้

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้สนทนาในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูมีหลากหลายวิธีด้วยกันดังข้อความที่ยกมาดังนี้

“ชมเชยเมื่อครูทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย หรืออาจให้รางวัลด้วยก็ได้”

“สร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เป็นการสร้างภาวะผู้นำให้ครูอีกทางหนึ่ง”

(ผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนากลุ่ม)

“การใช้การระดมสมอง จะช่วยให้ได้ทางเลือกใหม่ๆ ในการพัฒนางานของโรงเรียน”

(รองผู้บริหารสถานศึกษา : กลุ่มสนทนา)

กลุ่มสนทนาได้ให้แนวทางที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำและเคารพกฎ กติกา มารยาทขององค์กรไม่ใช่สิทธิพิเศษใดๆ เหนือครูตัวอย่างง่ายๆ ได้แก่ เมื่อครูแต่งเครื่องแบบลูกเสือทุกคน ผู้บริหารก็แต่งเครื่องแบบลูกเสือด้วยเช่นกัน นอกจากนี้เหตุผลพิเศษที่ไม่สะดวกก็ต้องชี้แจงให้ครูทราบเหตุผล เพื่อให้ครูมีความรู้สึกว่ามีใครได้รับสิทธิพิเศษใดใด

ในกรณีที่ผู้บริหารเชื่อแน่ว่าการตัดสินใจของครูมีความเสี่ยงสูง ผู้บริหารจะป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ครู ซึ่งจุดที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษและให้ความสำคัญกับการนิเทศ ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานจากการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปในประเด็นที่ว่า “ครูในโรงเรียนของท่าน มีขีดความสามารถในการตัดสินใจในระดับใด” สมาชิกหลายท่านมีความเห็นว่า ในภาพรวมพบว่าครูส่วนใหญ่ไม่ชอบการตัดสินใจด้วยตนเองและไม่มีความมั่นใจเมื่อต้องตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจของครู ผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าวให้เสียหายหรือกระทบต่อส่วนรวมน้อยที่สุด ในส่วนของปัญหาอุปสรรคจากการให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู เนื่องจากวัฒนธรรมไทยและระบบราชการที่ธรรมเนียมปฏิบัติในการรับคำสั่งจากผู้ใหญ่โดยไม่ได้แย้ง ทำให้ลักษณะนิสัยดังกล่าวถูกเก็บกดและกลายเป็นต่อต้านได้เช่นกัน ดังนั้นในการส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่ม และ

สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองต้องใช้กระบวนการกลุ่มในโรงเรียนเป็นสิ่งกระตุ้นให้ครูสามารถดำเนินการต่างๆ ภายใต้การนี้คิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง

ตอนที่ 3 วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา จากการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มจากตัวแทนที่เลือกมาศึกษาทั้งหมด ได้ผลดังนี้

ประเด็นที่ 1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ด้วยการสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ ได้ผลดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบในระดับมาก
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบด้วยวิธีการ

1) ใช้คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดตัวบุคคลและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 2) ใช้การประชุมชี้แจง การประชุมกลุ่มย่อย การปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ 3) การให้ศึกษาจากเอกสารพรรณนางาน (Job Description) ที่กำหนดหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน 4) การให้ศึกษาเอกสารความรู้หรือคู่มือการปฏิบัติงาน 5) การให้ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) 6) การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นอันทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน 7) การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อไปศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุม 8) ใช้การให้ข้อเสนอแนะในการนิเทศติดตามผลเป็นระยะๆ

- 1.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จตามที่ได้รับการมอบหมาย แต่จะมีครูบางส่วนที่ต้องได้รับคำชี้แจงเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในความรับผิดชอบ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

1.5 ปัญหาและอุปสรรคในการให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

1) ปัญหาอันเกิดจากตัวผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงไม่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจผิดและงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย 2) การสื่อสารผ่านหัวหน้าฝ่ายงานหรือบุคคลอื่นอาจทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้

3) การที่โรงเรียนขาดอัตรากำลัง ทำให้ครูมีชั่วโมงสอนมากการประชุมชี้แจงอย่างละเอียดจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงส่งผลให้ครูขาดความชัดเจนในความรับผิดชอบได้เช่นกัน

ประเด็นที่ 2 มอบหมายอำนาจหน้าที่

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ด้วยการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจึงใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง และจากการสัมภาษณ์ได้ผล ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ด้วยวิธีการ

1) ใช้คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจโดยเน้นในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) มอบหมายอำนาจหน้าที่ผ่านหัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้นในกรณีเร่งด่วนหรือมีเวลาจำกัด 4) มอบหมายอำนาจหน้าที่โดยการกำหนดไว้ในปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางปฏิบัติกิจกรรม

2.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครู ทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัว ทำงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในขอบเขตของอำนาจที่ได้รับการมอบหมาย

2.5 ปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่

1) ครูบางคนไม่ประสงค์ที่จะรับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ด้วยเกรงว่าจะไม่สามารถทำได้ดีหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนปฏิบัติไม่ถูกต้อง 3) การใช้อำนาจของผู้ที่ได้รับการมอบหมายอำนาจไม่เป็นธรรมและขาดคุณธรรม

จากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้ ในความหมายของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ต่างกันหรือไม่ อย่างไร กลุ่มสนทนามีความเห็นที่ต่างกัน เนื่องจากการมอบอำนาจเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมาย แต่การมอบหมายหน้าที่เป็นเรื่องทั่วไปไม่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมายมากนัก ในส่วนของการมอบหมายหน้าที่เป็นการให้ครูปฏิบัติงานตามปกติ แต่การมอบอำนาจต้องมีกฎหมายรองรับเป็นเรื่องๆไป และควรมอบเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารจะมอบอำนาจต่อได้หรือไม่ และท่านคิดว่าชอบด้วยระเบียบกฎหมายหรือไม่ อย่างไรก็ตามกลุ่มสนทนามีความเห็นที่มอบต่อไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องเฉพาะตัว แต่ผู้รักษาการใน

ตำแหน่งจะสามารถใช้อำนาจนั้นได้เสมือนผู้บริหารที่ตนรักษาการอยู่ กลุ่มสนทนาอภิปรายและได้ข้อสรุปว่า กรณีที่กฎหมายเปิดโอกาสให้มีการมอบหมายอำนาจต่อจะมีข้อสังเกตตรงที่มีคำว่า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เขียนไว้ ผลดี ผลเสียอันเกิดจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ผลดีของการมอบหมายอำนาจหน้าที่คือ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในขณะเดียวกันก็อาจมีผลเสียในเรื่องของการนำอำนาจไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูในระดับใด กลุ่มสนทนาได้ข้อสรุปพร้อมกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับมาก ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง กลุ่มสนทนาได้ข้อสรุปพร้อมกันว่า ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบทั้งอำนาจและหน้าที่ เพื่อให้ผู้รับมอบสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการมอบหมายอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเงินจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ หรือในกรณีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาความดีความชอบจำเป็นต้องคัดเลือกผู้ที่มีความยุติธรรม และใช้อำนาจได้อย่างเที่ยงธรรม

ประเด็นที่ 3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน
- 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานในระดับมาก
- 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยวิธีการ
 - 1) ให้ศึกษาเอกสารการจัดระบบบริหารของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องของมาตรฐานการทำงานทุกเรื่อง
 - 2) ให้ศึกษาจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 3) ใช้การประชุมชี้แจงให้ทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง
 - 4) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 3.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงาน
 - 1) ครูมีความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการทำงานอย่างละเอียดในทุกงาน
 - 2) ครูมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน
 - 3) ครูสามารถทำงานตามแนวทางที่กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานในรูปของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง
- 3.5 ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

ในการกำหนดมาตรฐานการทำงานควรให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดความเห็นที่สอดคล้องต้องกัน เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูหรือไม่ กลุ่มสนทนามีความเห็นร่วมกันว่า ควรกำหนด เพราะการกำหนดมาตรฐานการทำงานจะทำให้งานมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครูด้วยวิธีการใด กลุ่มสนทนามีความเห็นร่วมกันว่า ควรใช้การระดมสมองและให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครูในระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันมีการปฏิรูปการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา จำเป็นเรื่องจำเป็นที่ทางโรงเรียนจะต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลผลิตที่มีมาตรฐาน จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครู ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานของครู ทำให้ครูมีการพัฒนาตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเพื่อนครูมากขึ้น

ปัญหาอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูก็มีอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก ได้แก่ในเรื่องของปัจจัยและความพร้อมของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทำให้การกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูย่อมมีความแตกต่างกัน

ประเด็นที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครู
- 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครูในระดับมาก
- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาครูด้วยวิธีการ

1) ส่งครูเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการตามที่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่นจัดอบรมโดยส่งตามความรับผิดชอบของงาน หรือตามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง 2) เชิญวิทยากรมาบรรยายในเรื่องที่เป็นเรื่องใหม่หรือเป็นเรื่องที่ครูสนใจ 3) จัดให้มีการศึกษาดูงานโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้ดีจนเป็นตัวอย่งได้

- 4) ส่งเสริมให้ครูร่วมกับสถานประกอบการหรือแหล่งการเรียนรู้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นเพิ่มเติม
- 5) ส่งเสริมการศึกษาต่อของครูในระดับที่สูงขึ้น

4.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา

ครูมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้น

4.5 ปัญหาอุปสรรคจากการฝึกอบรมและการพัฒนา

1) ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกล หรือในต่างจังหวัด เนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว 2) การขาดอัตรากำลังครู เป็นปัญหาในการไปเข้ารับการฝึกอบรม 3) การจัดอบรม ส่วนใหญ่จะจัดอบรมในเรื่องที่ครูให้ความสนใจ แต่ในความเป็นจริงควรจัดอบรมในทุกเรื่องที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 5 การให้ความรู้และสารสนเทศ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครู

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครูในระดับมาก

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครูด้วยวิธีการ

1) การจัดทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศประจำปีของโรงเรียน 2) การประชุมชี้แจง 3) การแจ้งโดยการใช้หนังสือเวียน บันทึกข้อความ ปิดประกาศ ป้ายประชาสัมพันธ์ 4) การทำสารประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ จุลสาร ใบความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ วิทยุทัศน์ วิทยุ เสียงตามสายและอื่นๆ

3.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศ

ครูรู้ข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3.5 ปัญหาและอุปสรรคในการให้ความรู้และสารสนเทศแก่ครู

1) ในการจัดทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศประจำปีของโรงเรียน จำเป็นต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล เนื่องจากในปัจจุบันมีข้อมูลต่างๆ เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก 2) ความรู้พื้นฐานของครูไม่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทำให้เกิดปัญหาในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

- 6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
- 6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในระดับมาก
- 6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูด้วยวิธีการ

1) การแจ้งในที่ประชุมให้ทราบทั่วกัน 2) ประเมินโครงการโดยให้ข้อเสนอแนะหลังจากการที่ได้ปฏิบัติงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ 3) เชิญครูมาพูดคุยเป็นรายบุคคลในกรณีที่มีปัญหาส่วนตัวหรือได้รับการร้องเรียนในเรื่องต่างๆ 4) แจ้งโดยใช้หนังสือเวียน บันทึกข้อความ สารประชาสัมพันธ์ 5) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

- 6.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

หากเป็นข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดี จะทำให้เกิดขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เราสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวทางในการปรับปรุง พัฒนางานในหน้าที่ ตลอดจนการแก้ไข ปรับสิ่งต่างๆ ต่างๆ ที่เป็นปัญหาในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เป็นงานของโรงเรียนและงานของชุมชนได้เป็นอย่างดี

- 6.5 ปัญหาอุปสรรคในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

ในการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกหรือในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถใช้ในการสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบ ผู้บริหารต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษในการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ

ประเด็นที่ 7 ให้การยอมรับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครู
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูในระดับมาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูด้วยวิธี

1) เคารพซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญเป็นกันเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
2) ให้การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ หรือมอบของขวัญในโอกาสพิเศษต่างๆ ตลอดจนการมอบประกาศเกียรติคุณบัตร หนังสือชมเชยตามความรู้ความสามารถของครู

- 3) ให้ครูแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และยอมรับฟังความคิดเห็น
- 4) ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกชั้นตอน
- 5) ให้การยอมรับในผลงานของแต่ละบุคคลซึ่งอาจมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน

4. ผลที่เกิดขึ้นกับครูเมื่อผู้บริหารให้การยอมรับ
ครูจะมีภาวะผู้นำ มีความมั่นใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจทำให้งานที่ทำราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัญหาอุปสรรคในการให้การยอมรับครู
ในการพิจารณามอบรางวัลผลงานดีเด่นต่างๆ จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหาการไม่ยอมรับซึ่งกันและกันได้เช่นกัน

ประเด็นที่ 8 ให้ความไว้วางใจ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

8.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครู

8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูในระดับมาก

8.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูด้วยวิธีการ

1) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจและให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนโดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ และสามารถพัฒนางานในความรับผิดชอบได้เองหรือเสนอความเห็นเพื่อการพิจารณา 3) มอบหมายงานให้ครูทุกคนในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน 4) นิเทศงานในระดับที่เหมาะสมหรือนิเทศงานตามแผนนิเทศ กำกับ ติดตาม เพื่อป้องกันปัญหาอันเกิดจากการควบคุมที่มากเกินไป ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความอึดอัด

8.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ

ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน กระตือรือร้นและพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังและความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา

8.5 ปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครู

จากผลการสัมภาษณ์ปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครูมีด้วยกันสองกรณีได้แก่ กรณีที่ 1 ครูไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเองทั้งๆที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบความไว้วางใจให้แล้วอาจเป็นเพราะกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กรณีที่ 2 ครูที่ได้รับความไว้วางใจจาก

ผู้บริหารสถานศึกษากระทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยไม่อาจรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือขาดความระมัดระวัง จึงมีความจำเป็นที่ครูต้องใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการที่จะตัดสินใจเช่นกัน

จากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกซึ่งความไว้วางใจแก่ครูทุกคนด้วยวิธีการที่ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน และต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เพื่อเป็นการให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้ครูเกิดความมั่นใจ มีขวัญกำลังใจที่ดี และเห็นว่าจะงานที่ตนทำมีผู้ให้ความสนใจ

ในกรณีที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูในการทำงาน แต่งานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมได้คือ ก่อนอื่นต้องทำให้เป็นปกติและยอมรับความจริงในข้อที่ว่าไม่มีงานใดที่สมบูรณ์แบบที่สุด และไม่มีใครที่ทำอะไรได้ถูกต้องทั้งหมด ในเบื้องต้นให้สอบถามสาเหตุจากครูว่าเพราะเหตุใดงานจึงไม่บรรลุเป้าหมาย และมีแนวทางอย่างไรในการที่จะแก้ไขปรับปรุงให้งานบรรลุเป้าหมายให้ได้ พยายามเสนอแนะแนวทาง ให้โอกาส ให้กำลังใจแก่ครูในการทำงานครั้งต่อไป

กลุ่มสนทนาได้สนทนาในเรื่องของการที่ครูทำงานแล้วไม่บรรลุเป้าหมาย และได้เสนอแนวทางไว้หลายแนวทางได้แก่ แนวทางที่หนึ่งให้ปรับเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบแต่วิธีนี้ผู้สนทนาบางท่านให้ความเห็นว่าไม่น่าเหมาะสม เพราะเสมือนการหักพรวดด้วยเข่า มีวิธีการอื่นๆอีกหรือเปล่า กลุ่มสนทนาได้เสนอว่าถ้าเราใช้วิธีเพิ่มคนที่มีความสามารถเข้าไปช่วยเสริมจะเป็นการนุ่มนวลดีกว่าไหม กลุ่มสนทนาพร้อมกันสรุปว่าน่าจะเป็นไปได้ในทุกวิธี ทั้งนี้ก็แล้วแต่วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแห่งแต่ละที่ จะใช้วิธีเดียวกันตลอดคงไม่ได้ กลุ่มสนทนาสรุปว่าในภาพรวมๆ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจครูในระดับมาก ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในการให้ความไว้วางใจแก่ครู กลุ่มสนทนามีความเห็นว่า ในการนิเทศติดตามผลนั้น ให้ทำในระดับที่พอเหมาะ มิฉะนั้นจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดีเพราะถ้านิเทศอย่างใกล้ชิดมากเกินไป จะเสมือนการไม่ไว้วางใจแก่ครู ทั้งๆ ที่เป็นความปรารถนาดีของผู้บริหาร แต่กลับถูกแปลความหมายไปในทางตรงกันข้ามได้เช่นกัน

ประเด็นที่ 9 ยอมรับข้อผิดพลาด

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

9.1 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครู

9.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูในระดับมาก

9.3 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูโดยวิธี

1) ช่มใจไม่ให้โทษ ไม่ตำหนิหรือว่ากล่าว ให้อภัย ช่วยกันหาทางแก้ไขข้อผิดพลาด เพื่อลดการสูญเสียหรือผลกระทบที่ตามมาให้น้อยที่สุด 2) สร้างความเข้าใจในข้อที่ว่า การทำงาน ไตใดก็แล้วแต่ ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ เพียงแต่ว่าเราจะใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดครั้งนั้นได้อย่างไร 3) ในกรณีที่ครูทำงานผิดพลาด จะไม่เน้นความผิดไปที่ตัวบุคคลแต่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความผิดพลาดมากกว่า ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาหัวใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไม่เป็นการเสียหน้า 4) เมื่อจำเป็นจะต้องกล่าวถึงความผิดพลาดในการทำงานของครู ควรทำในลักษณะการประเมินผล และการเสนอแนะมากกว่าการเชิญมารับทราบข้อผิดพลาดโดยตรง นอกจากนี้เป็นความผิดพลาดที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน หรือ ต้องการข้อมูลจากการรายงานของครูโดยตรง

9.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดของครู

ครูมีขวัญกำลังใจดี มีความมั่นใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะมีผู้บริหารคอยช่วยเหลือแก้ไขเมื่องานผิดพลาดหรือประสบปัญหาต่างๆ

9.5 ปัญหาอุปสรรคจากการยอมรับข้อผิดพลาดของครู

ในกรณีที่ครูทำงานผิดพลาดและผู้บริหารไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ จะเกิดความขัดแย้ง หรือความรู้สึกที่ไม่ดีในตัวของครูต่อการทำงานนั้นๆ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในเรื่องดังกล่าว

ประเด็นที่ 10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนี้ใช้การสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงใช้การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม และจากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

10.1 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู

10.2 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูในระดับมาก

10.3 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูด้วยวิธี

1) แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้มทักทายด้วยไมตรีจิต 2) ใช้การบริหารตามแนวทางประชาธิปไตย เคารพในสิทธิเสรีภาพของครูทุกคน 3) ยึดหลักการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ใช้การประชุมปรึกษาหารือยกเว้นในเรื่องที่เป็นเรื่องเร่งด่วน 4) มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ และร่วมรับผิดชอบ 5) แนะนำครูให้เป็นที่รู้จักในการประชุมผู้ปกครอง การรับการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของคณะกรรมการประเมินโรงเรียน

10.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ

ของครู

การที่ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น มีความศรัทธาเชื่อถือในตัวผู้บริหาร มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

10.5 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการที่ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ

ของครู

จากการสัมภาษณ์ไม่พบว่ามีปัญหาใดๆ ในประเด็นนี้

จากการสนทนากลุ่ม ได้ผลดังนี้

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้สนทนาในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครูมีหลากหลายวิธีด้วยกันดังข้อความที่ยกมาเป็นตัวอย่างได้แก่ ชมเชย เมื่อครูทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย หรืออาจให้รางวัลด้วยก็ได้ สร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้ครูอีกทางหนึ่ง กลุ่มสนทนาได้ให้แนวทางที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำและเคารพกฎ กติกา มารยาทขององค์กรไม่ใช้สิทธิพิเศษใดๆ เหนือครู ตัวอย่างง่ายๆได้แก่ เมื่อครูแต่งเครื่องแบบลูกเสือทุกคน ผู้บริหารก็แต่งเครื่องแบบลูกเสือด้วยเช่นกัน นอกจากนี้มีเหตุพิเศษที่ไม่สะดวกก็ต้องชี้แจงให้ครูทราบเหตุผล เพื่อให้ครูมีความรู้สึกว่ามีใครได้รับสิทธิพิเศษใดๆ

ในกรณีที่ผู้บริหารเชื่อแน่ว่าการตัดสินใจของครูมีความเสี่ยงสูง ผู้บริหารจะป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ครู ซึ่งจุดที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษและให้ความสำคัญกับการนิเทศ ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน จากการสนทนากลุ่ม ได้ข้อสรุปในประเด็นที่ว่า ครูในโรงเรียนของท่าน มีขีดความสามารถในการตัดสินใจในระดับใด สมาชิกหลายท่านมีความเห็นว่า ในภาพรวมพบว่าครูส่วนใหญ่ไม่ชอบการตัดสินใจด้วยตนเองและไม่มีความมั่นใจเมื่อต้องตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจของครู ผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าวให้เสียหายหรือกระทบต่อส่วนรวมน้อยที่สุด ในส่วนของปัญหาอุปสรรคจากการให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของครู เนื่องจากวัฒนธรรมไทยและระบบราชการที่ธรรมเนียมปฏิบัติในการรับคำสั่งจากผู้ใหญ่โดยไม่ได้แย้ง ทำให้ลักษณะนิสัยดังกล่าวถูกเก็บกดและกลายเป็นต่อต้านได้เช่นกัน ดังนั้น ในการส่งเสริมให้ครูมีความ

คิดริเริ่ม และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองต้องใช้กระบวนการกลุ่มในโรงเรียนเป็นสิ่งกระตุ้นให้ครูสามารถดำเนินการต่างๆ ภายใต้การนี้่กคิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็นที่ 1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

มีปัญหาในเรื่องของการที่ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงไม่ชัดเจน ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย ปัญหาอันเกิดจากการสื่อสาร ปัญหาในเรื่องของเวลาที่จะใช้ในการชี้แจงโดยละเอียดทำได้ยากเนื่องจากขาดอัตรากำลังครู

ประเด็นที่ 2 มอบหมายอำนาจหน้าที่

มีปัญหาในเรื่องของครูไม่ประสงค์จะรับการมอบหมายหน้าที่ ปัญหาในเรื่องของการที่ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่แต่ไม่มอบอำนาจ ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนทำให้ผู้ปฏิบัติสับสน การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจที่ไม่ถูกต้องและขาดคุณธรรม

ประเด็นที่ 3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

ในการกำหนดมาตรฐานที่ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมและความเห็นชอบของบุคลากร จะเกิดความขัดแย้งได้ในการปฏิบัติ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงานคือเรื่องของปัจจัยความพร้อมที่แตกต่างกัน

ประเด็นที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

มีปัญหาในเรื่องของจุดอบรมอยู่ห่างไกลครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมได้ เนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว การขาดอัตรากำลังครูก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง และการจัดอบรมในหัวข้อเรื่องที่ไม่ตรงกับกับความต้องการของครู

ประเด็นที่ 5 ให้ความรู้และสารสนเทศ

มีปัญหาในเรื่องต้องใช้เวลาในการรวบรวมค่อนข้างมาก เนื่องจากในปัจจุบันมีข้อมูลสารสนเทศเป็นจำนวนมาก ปัญหาอีกประการหนึ่งคือการขาดความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทำให้ไม่สามารถใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้

ประเด็นที่ 6 ให้อข้อมูลย้อนกลับ

การให้อข้อมูลย้อนกลับในทางลบ จำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างมาก เพราะอาจสร้างความไม่พอใจและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ประเด็นที่ 7 ให้การยอมรับ

ปัญหาที่เกิดจากการไม่ยอมรับของครู ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเกณฑ์การประเมินที่ไม่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม

ประเด็นที่ 8 ให้ความไว้วางใจ

ปัญหาที่เกิดจากการให้ความไว้วางใจคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจแก่ครูแต่ครูไม่กล้าตัดสินใจ เนื่องจากกลัวความผิดพลาด ปัญหาอีกประการหนึ่งคือการที่ผู้บริหารให้ไว้วางใจครู แต่ครูกระทำการโดยขาดความระมัดระวังหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้เช่นกัน และในการนิเทศงานของผู้บริหารควรทำในลักษณะที่พอเหมาะ ไม่มากหรือน้อยเกินไป เพราะหากนิเทศใกล้ชิดเกินไป อาจทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ไว้วางใจ

ประเด็นที่ 9 ยอมรับข้อผิดพลาด

ปัญหาเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู และไม่สามารถควบคุมอารมณ์จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ประเด็นที่ 10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

ในประเด็นนี้ไม่มีปัญหาแต่อย่างใด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา 2) วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา 3) ปัญหาอุปสรรคของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประชากรในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาเดิม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิมในอำเภอนครชัยศรี โดยการเลือกตัวแทนมาศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคสโนบอลล์ (Snowball Technique) จำนวน 13 คน และใช้การสนทนากลุ่ม (focus group) จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง 2) คู่มือการสนทนากลุ่ม ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้สร้างจากแนวคิดของ D. Tracy เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มในเดือนธันวาคม 2547 และเดือนมกราคม 2548 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการรายงานการวิจัยใช้ในลักษณะของความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน กลุ่มรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 9 คน สังกัดเดิมของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยสังกัดสามัญศึกษาเดิม จำนวน 6 คน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 11 คน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิม จำนวน 4 คน เป็นเพศชาย จำนวน 7 คน เพศหญิง จำนวน 4 คน อายุโดยเฉลี่ยของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 45 ปี วุฒิมหาบัณฑิต จำนวน 4 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน วิชาเอกการบริหารการศึกษา จำนวน 4

คน วิชาเอกอื่นๆ จำนวน 17 คน ประสบการณ์ ในตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้เข้าร่วม การสนทนากลุ่มโดยเฉลี่ย 12 ปี

2. การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวมและในแต่ละชั้นตอนอยู่ในระดับมาก

3. วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 3.1) ให้ความชัดเจนในความ รับผิดชอบ โดยการใช้คำสั่ง การทำเอกสารพรรณนางาน (job description) การประชุมชี้แจง 3.2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยการใช้คำสั่ง การกำหนดในแผนปฏิบัติการ ปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางปฏิบัติกิจกรรม 3.3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยทำเอกสารการจัดระบบบริหารของ โรงเรียน การให้ศึกษาจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ 3.4) การฝึกอบรมและการ พัฒนา โดยการสอนครูเข้ารับการฝึกอบรมประชุมสัมมนา เจริญวิทยากรมาบรรยาย การศึกษา ดูงาน 3.5) การให้ความรู้และสารสนเทศโดยการทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน แจ้ง โดยใช้นหนังสือเวียน การปิดประกาศ การประชุมการให้ศึกษาเอกสารความรู้ 3.6) ให้ข้อมูลย้อน กลับ โดยการแจ้งในที่ประชุม ประเมินโครงการ การใช้แบบสอบถาม 3.7) ให้การยอมรับ โดย การแสดงความเคารพ ยกย่อง ชมเชย ให้ของขวัญรางวัล 3.8) ให้ความไว้วางใจ โดยการ มอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถและให้อิสระในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การบริหารงาน นิเทศงานในระดับที่เหมาะสม 3.9) ยอมรับข้อผิดพลาด ชมใจไม่ให้โกรธ ไม่ ตำหนิหรือว่ากล่าว 3.10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้ม ทักทาย ใช้การบริหารตามแนวทางประชาธิปไตย

4. ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลแก่ครูไม่ชัดเจนอันเกิดจากการสื่อสาร การมอบหมายอำนาจ หน้าที่โดยไม่ให้อำนาจผู้รับมอบอำนาจใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง มาตรฐานการทำงานของครู ในแต่ละแห่งไม่เท่ากันเนื่องจากปัจจัยและความพร้อมที่แตกต่างกัน ครูไม่สามารถเดินทางไป อบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกลเนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบนำ ไปสู่ความขัดแย้งได้ การขาดการยอมรับของครู สาเหตุมาจากหลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครูจะเกิดความขัดแย้ง การนิเทศติดตามผล อย่างใกล้ชิดเกินไปเป็นการไม่ไว้วางใจ

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่าในภาพรวมและในแต่ละชั้นตอนอยู่ในระดับมาก
2. วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีดังนี้

2.1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

ในการบริหารงานของสถานศึกษาในปัจจุบัน เป็นการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งมีหลักการสำคัญในเรื่องของการกระจายอำนาจการให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร และมีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งมีการมอบอำนาจในการทำงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน ซึ่งนับเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานไคลร์บอท (Cleirbaut 1998 : 7- 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความมุ่งมั่น มีความผูกพันกับภารกิจนั้นๆ ทำให้บุคคลได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์ และทำงานด้วยความเต็มใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยการใช้คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลไว้อย่างละเอียด 2) การมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีประชุมชี้แจงการจัดทำเอกสารพรรณนางาน (job description) การประชุมกลุ่มย่อย 3) ให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจเช่น การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้โดยการแต่งตั้งบุคลากรให้เป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการพิจารณาในเรื่องดังกล่าว 4) จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 5) ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการสร้างเสริมอำนาจในการทำงาน (Weightman 1999 : 136) การให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบกระทำได้โดยที่ผู้บริหารในทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจนและสนับสนุนปัจจัยในการทำงานเป็นกระบวนการสร้างเสริมอำนาจตามแนวคิดของเมอร์เมอร์ ฮอน, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhon Jr., Hunt and Osborn 1998 : 202)

2.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรและมีหลักฐานรองรับเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวคิดของ เชมอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhon Jr., Hunt and Osborn 1998 : 202) นอกจากนี้ยังมีการใช้วิธีต่างๆ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ได้แก่ การใช้คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ในแผนปฏิบัติการหรือตารางปฏิบัติกิจกรรม การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ครูได้แสดงอำนาจการทำงาน การกระจายอำนาจการทำงานทางการบริหารการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2541 ก : 91-92) ได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากศูนย์อำนาจกลางสู่หน่วยปฏิบัติงาน ให้มีอำนาจเสมือนเป็นศูนย์อำนาจ 2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการที่ศูนย์อำนาจกลางมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติงานให้เป็นผู้ทำการแทนตามขอบเขตของอำนาจที่มอบให้ 3) การให้อำนาจ (devolution) เป็นการที่ผู้บริหารให้อำนาจการปฏิบัติตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้โดยสมบูรณ์ภายใต้ขอบเขตของอำนาจที่ให้ ดังนั้น การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจและการให้อำนาจจึงเป็นการกระจายอำนาจซึ่งถือว่าการสร้างเสริมอำนาจการทำงานแก่บุคลากร ทำให้หน่วยงานและบุคลากรมีอำนาจสามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กร (Blasé & Blasé 1994 : 137 - 138)

2.3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

ในการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเริ่มจากการให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผลการทำงาน ตลอดจนให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันคิดและตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและใช้ความเพียรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐานคุณธรรม ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้บุคคลมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ของกันและกัน มีความไว้วางใจกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และได้ปรับปรุงพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานอันก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เหตุผลการพึ่งตนเองและยอมรับในอำนาจของบุคคลอื่น และสามารถให้การมีส่วนร่วมตกลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญของกา

สร้างเสริมอำนาจการทำงาน ชอร์ตและเกียร์ (Shot and Greer 1997 : 176 - 177) ได้สรุปประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจที่ครูต้องการและกล่าวไว้ใน 8 ด้านดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา 2) การกำหนดเวลา 3) ตารางการทำงานและภาระงานที่ต้องทำร่วมกัน 3) การกำหนดแผนการเรียน วัตถุประสงค์การสอน การจัดชั้นเรียน เอกสารประกอบการเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ 4) การวางแผนปฏิบัติการและจัดการงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การบริหารทั่วไป 8) การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้เรียน จากข้อมูลดังกล่าวแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามโครงสร้างที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองแนวคิดในหลักความสามารถของบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความสามารถของบุคคลในการพยายามใช้เทคนิคในรูปแบบต่างๆ ในการพัฒนาการทำงาน (Konczak, Stelly and Trusty 2000 : 302) การฝึกอบรมช่วยสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน อวาลอส (Avalos 1997 : 77 - 78) ระบุว่ากระบวนการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเจริญคือการพัฒนาตนเอง ความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะได้แก่ 1) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ตั้งงามให้เกิดกับตนเอง 2) การแก้ปัญหาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่นได้ 3) การสร้างสิ่งที่ดีให้คงไว้กับตัวเอง ได้แก่คุณความดีของตน (เจลีเยว บุรีภักดี 2542 : 13) ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ทำงานคือประเด็นหนึ่งของการสร้างเสริมอำนาจในแนวคิดของแบร์ (Beare 2000 : 67) ความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหา นอกจากจะเป็นพื้นฐานของการสร้างเสริมอำนาจแล้วยังเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะความสามารถอื่นๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้ 1) ขั้นเข้าใจปัญหา เป็นความคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจตัวปัญหาที่แท้จริง 2) ขั้นค้นหาสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา 3) ขั้นหาทางแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหา เป็นการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติ 4) ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหาตามวิธีที่เลือกไว้ 5) ขั้นประเมินผล เป็นการวัดผลสำเร็จในการแก้ปัญหา (วิชัย วงษ์ใหญ่ 2543 : 12) การปฏิบัติงานในโรงเรียนของครูนั้นครูต้องการพัฒนาการทำงานไปสู่การเป็นครูมืออาชีพ (สำเร็จ บุญรัตน์ 2539 : 3) ซึ่งจำเป็นต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วยความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็น

ระบบ มีเหตุผล สามารถใช้ภาษาสื่อสารได้เป็นอย่างดี 2) ด้านจิตใจ ประกอบด้วย การมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างของศิษย์และผู้อื่นได้ มีความศรัทธาในความเป็นครูและมีจรรยาบรรณ 3) ด้านร่างกาย มีสุขภาพที่แข็งแรง สมบูรณ์ 4) ด้านสังคม ประกอบด้วย การมีโลกทัศน์กว้างไกล สามารถประสานสัมพันธ์และปรับตัวในชุมชน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อสังคม 5) ด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย การมีวิชาความรู้คู่คุณธรรมในวิชาที่สอน สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคมของศิษย์ สามารถคิดประดิษฐ์หรือปรับปรุงหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน ทั้งที่เป็นวัตถุหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถสร้างและเลือกใช้เครื่องมือ ตลอดจนนวัตกรรมและประเมินผลการเรียนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องอาศัยการเข้ารับการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งที่ทางหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรืออาจใช้วิธีการเชิงวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายในสถานศึกษา ในเรื่องที่คุณครูให้ความสนใจ ก็จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูได้อีกทางหนึ่ง

2.5 การให้ความรู้และสารสนเทศ

ในการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) จึงทำให้มีข้อมูลข่าวสารเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีกลไกในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้สมาชิก เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันโดยการสร้างเครือข่ายทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร การสร้างเครือข่ายดังกล่าวเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลของสมาชิกซึ่งถือเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากรอีกแบบหนึ่ง คูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner 1987 : 252- 257) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถที่จะสร้างเสริมอำนาจการทำงาน และการให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข่าวสารข้อมูลซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณธรรม น้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน คัลท์เทอร์บัคและเคอร์นาฮาน (Cutterback and Kernaghan 1994 : 181 - 205) ในสถานศึกษามีการสื่อสารระหว่างกันหลายวิธีได้แก่ การประชุมชี้แจงการแจ้งด้วยหนังสือเวียน การปิดประกาศที่ป้ายประชาสัมพันธ์และการใช้เสียงตามสายตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ตแต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก

2.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ

ในการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารองค์กรใดใดก็ดี การได้รับข้อมูลย้อนกลับในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนด จะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

(Hoy and Miskel 2001 : 126) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับได้หลายวิธี ได้แก่ การประชุมสรุปงาน การประเมินโครงการ และการประเมินตนเอง ซึ่งการประเมินตนเองนั้นเป็น กระบวนการที่ก่อให้เกิดการใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ เพื่อคิดค้นวิธีการปรับปรุงแก้ไข และชื่นชมกับผลสำเร็จเพื่อเป็นพลังในการสร้างสรรค์งานต่อไป ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการประกันคุณภาพการศึกษาการประเมินตนเองด้วยระบบที่พร้อมให้ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดีที่สุด (สมหวัง พิริยานุวัฒน์ 2540 : 212 - 213) ดังนั้นการประเมินตนเองของโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งให้ทุกฝ่ายได้ประเมินการทำงานของตนเอง แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การประเมินตนเองของโรงเรียนเป็นกลไกหนึ่งของการควบคุมคุณภาพภายในหรือการควบคุมคุณภาพด้านการบริหาร การประเมินตนเองของโรงเรียนมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน โดยการป้องกันและสร้างระบบควบคุมการติดตามกำกับการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ระบบกำหนด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

1994 : 52 - 53)

2.7 ให้การยอมรับ

การให้การยอมรับนับเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานแก่บุคลากรที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้ ได้แก่ การยกย่องชมเชยเมื่อครูทำงานได้สำเร็จ การสร้างความเป็นกันเอง การมอบของขวัญในโอกาสพิเศษ การยอมรับฟังความคิดเห็น การพัฒนาความรู้ทักษะใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน การ์ดอน (Gordon 1999 : 266) นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้การยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม เพราะการกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ ตลอดจนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน บลาสและบลาส (Blase and Blasé 1994 : 52 - 55) และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งใหม่ๆ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิดและรักษาน้ำใจความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จที่สูงขึ้น เมอร์เมอร์ฮอร์น เจ อาร์ (Schermerhorn Jr. 1966 : 393) การจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน สร้างความมั่นใจไม่ตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่สร้างเสริมอำนาจในการทำงานของบุคลากร

โคลด์บอท (Cleirbaut 1998 : 7 - 8) ซึ่งผลจากการให้การยอมรับจะทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ ทำให้การทำงานเกิดความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 ให้ความไว้วางใจ

ภาวะผู้นำที่เน้นหลักการจะมีคนเป็นตัวแทน และมีความไว้วางใจเป็นหลักการสำคัญ (Stepen R.Covey :183) โดยความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความน่าเชื่อถือในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ความไว้วางใจแก่ครูด้วยวิธีการ 1) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด โดยให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ 3) นิเทศติดตามงานในระดับที่เหมาะสมตามตารางการนิเทศ กำกับ ติดตามงานจะช่วยให้เกิดความรู้สึกละเอียดและบรรยากาศที่ดีต่อกัน การสร้างความไว้วางใจอีกรูปแบบหนึ่งอาจกระทำได้โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของครูเป็นการสร้างเสริมอำนาจตามแนวทางของเดย์ (Day 1999 : 85) ส่วนบลาสและบลาส (Blasé and Blasé 1994 : 52 - 55) มีแนวคิดที่ว่าการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม ความรักเคารพเชื่อถือและความไว้วางใจกัน แต่เนล (Neal 1991 : 7) เชื่อว่า รูปแบบการบริหารที่ผ่อนคลายไม่เป็นการควบคุมอย่างเคร่งครัดตามแบบราชการ จะเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงาน เพราะเชื่อว่ายิ่งควบคุมมากก็ยิ่งเสี่ยงต่อการที่ครูจะทำงานไม่เต็มศักยภาพ หรืออาจไม่มีความพึงพอใจเพราะถูกควบคุมก็เป็นได้เช่นกัน

2.9 ยอมรับข้อผิดพลาด

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอดทนต่อความผิดพลาด (Weightman 1999 : 137) โดยต้องยอมรับในข้อที่ว่ามีการทำงานใดใดที่ปราศจากความผิดพลาด และพยายามข่มใจไม่ให้โกรธ ไม่ตำหนิหรือว่ากล่าว ให้อภัยและช่วยหาทางแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าวเพื่อลดความเสียหายหรือความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และสร้างความเข้าใจในข้อที่การทำงานใดใดก็ตามย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้เสมอ เพียงแต่ว่าเราจะใช้ประโยชน์ในความผิดพลาดนั้นได้อย่างไรหรือตรงกับคำกล่าวที่ว่าเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ในกรณีที่ครูทำงานผิดพลาดผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเน้นความผิดไปที่ตัวบุคคล แต่ควรจะวิเคราะห์สถานการณ์นั้นว่าอะไรคือมูลเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดมากกว่า ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาน้ำใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไม่เป็นการเสียหน้าหรือเมื่อจำเป็นต้องกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ควรทำในลักษณะของ

การประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อรัตนอมน้ำใจครูผู้ปฏิบัติงาน นอกจากกรณีที่เป็นความผิดพลาดที่ต้องได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติโดยตรงและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเท่านั้น

2.10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

ในการสร้างเสริมอำนาจในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำด้วยตนเอง ฮาร์เวย์และโดรเลท (Harvey and Drolet 1994 : 127) และในการบริหารงานของสถานศึกษาผู้บริหารควรมีหลักการประชาธิปไตยอันประกอบด้วยคุณธรรม 3 ประการได้แก่ ปัญญาธรรม คารวะธรรมและสามัคคีธรรม ซึ่งการใช้หลักการประชาธิปไตย การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร การ์ดอน (Gardon 1999 : 266) อื่นๆ ในการให้บุคลากรหรือทีมงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นการสร้างเสริมอำนาจในการทำงาน ตลอดจนการให้บุคลากรได้ริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ การแสดงผลงาน รวมทั้งการให้มีการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ ลูธานส์ (Luthans 1998 : 40 - 41) รูปแบบการสร้างเสริมอำนาจในการทำงานอีก รูปแบบหนึ่งคือ การให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตของงานที่ได้รับการมอบหมาย บุคลากรสามารถกำหนดแบบแผน ทิศทาง ตลอดจนสามารถควบคุมและพัฒนาการทำงานของตนเอง รวมทั้งสามารถสร้างความหวังร่วมกันในกาทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความกระตือรือร้น ความพึงพอใจ ความอยากที่จะเห็นผลงาน การเกิดภาวะผู้นำ ผู้บริหารจึงควรสร้างทีมงานในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานและส่งเสริมให้ทีมงานมีอิสระในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดไว้

3. ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีดังนี้

ปัญหาประการที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลแก่ครูไม่ชัดเจน ทำให้ครูขาดความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาคือ ให้ใช้การสื่อสารสองทาง โดยหลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อมูลต่างๆ แก่ครูเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามในข้อมูลที่ยังสงสัย หรือไม่ชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และในกรณีที่สถานศึกษาขาดอัตรากำลังครูทำให้ครูไม่ค่อยมีเวลาสำหรับการประชุมในเวลาราชการมากนัก ใคร่ขอเสนอแนะให้ใช้การประชุมหลังเลิกเรียนหรือการประชุมในวันหยุดราชการ จะทำให้มีเวลาในการรับฟังข้อมูล ตลอดจนการรับฟัง

ข้อซักถามที่ครูสงสัย และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบคำถามและอธิบายได้อย่างละเอียดทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานจะช่วยแก้ปัญหาให้ได้

ปัญหาประการที่ 2 การที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติงานแต่ไม่ให้อำนาจ มีความเป็นไปได้ทั้งสองลักษณะคืองานบางอย่างควรมอบทั้งอำนาจและหน้าที่ แต่งานบางอย่างควรมอบแต่หน้าที่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ น่าจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารโดยยึดหลักประโยชน์ของทางราชการ หลักความยุติธรรมและความถูกต้อง ซึ่งมีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ว่าผู้รับมอบอำนาจใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง

ปัญหาประการที่ 3 มาตรฐานการทำงานของคุณในแต่ละแห่งไม่เท่ากันเนื่องจากปัจจัยความพร้อมที่แตกต่างกัน ในปัญหานี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นเรื่องปกติวิสัยที่องค์กรในแต่ละแห่งย่อมมีความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของปัจจัยความพร้อม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์แต่ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาคือความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและชุมชนให้สามารถใช้ในสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการระดมทรัพยากรในชุมชนนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพของแต่ละท้องถิ่นที่จะพึงกระทำได้

ปัญหาประการที่ 4 ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกล เนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว ในปัญหานี้ใคร่ขอเสนอแนะให้มีการรวมตัวกันของสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ที่ใกล้เคียงกันแล้วร่วมกันจัดการอบรม โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายแทนการส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมจุดอบรมที่ห่างไกล

ปัญหาประการที่ 5 การที่ผู้บริหารให้ข้อมูลกับครูในทางลบนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ในประเด็นนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีต่างๆ ตลอดจนจรรยาบรรณการเจรจาต่อรองเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา โดยพยายามสร้างความสบายใจและความรู้สึกที่ดีให้กับผู้รับข้อมูล ย้อนกลับในลักษณะของการร่วมทุกข์ร่วมสุขและเน้นการช่วยเหลือมากกว่าการบีบบังคับ จะสามารถแก้ปัญหาได้

ปัญหาประการที่ 6 การขาดการยอมรับของครูสาเหตุมาจากหลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม ในปัญหาข้อนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้ 1) การสร้างหลักเกณฑ์การคัดเลือกหรือการประกวดใดใด ควรเป็นความเห็นและความต้องการของครู 2) ใช้การมีส่วนร่วมของครูในรูปของคณะกรรมการตัดสิน 3) สร้างหลักเกณฑ์ ระเบียบให้ชัดเจนและชี้แจงให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน หากได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการยอมรับได้ในระดับหนึ่ง

ปัญหาประการที่ 7 ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครูจะเกิดความขัดแย้ง ในปัญหาข้อนี้การแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของผู้บริหารเอง แต่ถึงอย่างไรก็ตามหาก

ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการสร้างเสริมอำนาจให้ครู ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ปัญหาประการสุดท้าย การนิเทศติดตามผลอย่างใกล้ชิดเกินไปเป็นการไม่ไว้วางใจ ในปัญหาข้อนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามแผนการนิเทศติดตามผลที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้โดยเคร่งครัด จะสามารถช่วยแก้ปัญหาความไม่ไว้วางใจได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยและการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากข้อค้นพบการวิจัยพบว่า การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจอยู่ในระดับมาก แต่ผลการจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 อันเป็นผลผลิตจากระบบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของครูยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดจึงน่าจะมีมูลเหตุจากองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้สนใจทำการศึกษาวิจัยต่อไป

2. ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่เลือกมาศึกษาล้วนเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ทำให้ผลการวิจัยได้ผลค่อนข้างสมบูรณ์ตามเนื้อหาของวรรณกรรมที่ศึกษา แต่ในสภาพความเป็นจริง โดยทั่วไปอาจมีความแตกต่างกันออกไปตามศักยภาพของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน

3. ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มมาจากบุคคลหลายกลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้วิจัยควรคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน เพราะจะทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคนสามารถให้ข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง ชัดเจน มีความมั่นใจในตนเอง และปราศจากการถูกครอบงำทางความคิดโดยกลุ่มสนทนา

4. ในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรทำในลักษณะที่เหมาะสมโดยยึดหลักทางสายกลางและปฏิบัติให้ได้จริงโดยไม่เลือกปฏิบัติ มิฉะนั้นอาจดูเสมือนว่าไม่จริงใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

5. ในการเก็บข้อมูลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากการที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้ข้อมูลได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศที่เป็นกันเองและความไว้วางใจที่มีต่อผู้สัมภาษณ์ และในการนำเทคโนโลยี ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงหรืออุปกรณ์บันทึกเสียงอื่นใดไปใช้ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องอธิบายและชี้แจงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่ององค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในวิชาชีพของข้าราชการครูกับการสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีความสัมพันธ์กัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

จันทร์ลอย เครือเช้า. “ผู้บริหารกับการเสริมสร้างพลังอำนาจระบบการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

เฉลียว บุรีภักดี. ทฤษฎีระบบการพัฒนที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส, 2542.

ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์. การพัฒนาแบบจำลองการนิเทศปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน. ม.ป.ท. : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2, สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546.

ประวิต เอราวรรณ์. “การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม.” วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2539.

มนตรี จุฬาวัดมนทล. นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู สำนักงานปฏิรูปวิชาที่พลครู. สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2543.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ : วิริยะพัฒนา, 2540.

วิชัย วงษ์ใหญ่. วิสัยทัศน์การศึกษาไทย. นนทบุรี : เอสอาร์ตพรีนติ้ง, 2543.

ศิริรัตน์ จุลษร. “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความ ก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา. การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. “ลักษณะของบัณฑิตครู.” ใน ปฏิญานิพนธ์, 3. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539.

สุดา ทัพสุวรรณ. วิชา EA 531 หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. (เอกสารประกอบการสอน).

กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

สุพิศ กิตติรัชดา. “การเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนกับความยืดหยุ่นต่อการของค์การของ
พยาบาลโรงพยาบาลนครินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.

_____. จากรวมเกียรติสู่การประเมิน. นนทบุรี : ปาริชาติเครื่องเขียน, 2541.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

อมรวิชัย นาครทรรพ. ความจริงของแผ่นดิน ลำดับที่ 2 ครูเก่งของเรามีอยู่เต็มแผ่นดิน. คณะศึกษาศาสตร์
โครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : เจ พิล์ม โปร เจค, 2542.

_____. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาษาอังกฤษ Avalos, Beatrice. “Professionalism and Empowerment of Teachers : View and

Experiences.” in Teachers, Teacher Education and Training, Educational

Dilemmas : Debate and Diversity. Volume 1. Edited by Keith Watson, Celia

Modgil and Sohan Modgi, 68-84. London : Cassell, 1997.

Banner, David K., and Gagne' T. Elaine. Designing Effective Organizations : Traditional
Transformational Views. London : SAGE, 1995.

Berman, Evan M., and Jonathan P. West. “Total Quality Management in Local

Government. in Handbook of Local Government Administration. Edited by

John J.Gargan, 213-237. New York : Marcel Dekker, 1997.

Blasé, Joseph, and Roberts Jo Blasé. Empowering Teachers : What successful

Principals Do Thousand Oaks, California : Corwin Press, 1994.

Borich, Gary D., and Martin L. Tombari. Educational Psychology : A Contemporary
Approach. New York : HarperCollins College, 1995.

- Cherrington, D.S. Organization Behavior. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, 1989.
- Cleirbaut, Gibert. Empowerment : Akey to a Victorious Future. [Online]. Accessed 10 June 2005. Available from http://www.tsl.Org/church/new_beginnings/empowerment.htm , 1998, April.
- Clutterbuck, David, and Susan Kenaghan. The Power of Empowerment : Release the Hidden Talents of Your Employees. London : Kogan Page, 1994.
- Cunningham, William G., and Paula A. Cordeiro. Educational Administration : A Problem-Based Approach. Boston : Allyn and Bacon, 2000.
- Day, Christopher. Developing Teachers : The Challenges of Lifelong Learning. London : Falmer Press, 1999.
- Fetterman, David M. "Empowerment Evaluation and the internet : A Synergistic Relationship." Current Issues in Education [Online]. Accessed 10 June 2005. Available from <http://cie.ed.asu.edu/Volume 1/number4#intro,1998>.
- French, Wendell L., and C.H. Jr. Bell. Organization Development : Behavior Science Interventions for Organization Improvement. N.J. : Pretice – Hall, 1999.
- Garrison, Mark, and Margaret A. Bly. Human Relations : Productive Approaches for the Workplace. Boston : Allyn and Bacon, 1997.
- George, Jenniger M., and Gareth R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior. 2nd ed. Reading Massachusetts : Addison – Wesley, 1999.
- Georgiades, Nick, and Richard Macdonell. Leadership for Competitive Advantage Chichester. New York : John Wiley and Sons, 1998.
- Goens, George A., and Sharon I.R. Clover. Mastering School Reform. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Gutierrez, Lorraine M., Ruth J. Parsons, and Opal Enid Cox. Empowerment in Social Work Practice : A Sourcebook. Pacific Grove : Brooks / Cole, 1998.
- Hadsever, C., B.Russell, R.S. Render, and R.G. Murdick. Service Management and Operations. New Jersey : Prentice Hall, 2000.

- Thomas, R., Hervey, and Bonita Drolet. Building Teams, Building People : Expanding the Fifth Resource. Lancaster : Technomic Publishing, 1994.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 6th ed. Boston : Mc Graw-Hill, 2001.
- Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management. 5th ed. Boston : Mc Graw-Hill, 1999.
- Kanpol, Barry. Critical Pedagogy an Introduction. 2nd ed. Westport Connecticut : Bergin and Garvey, 1999.
- Klechker, Beerly M., and William E. Loadman. Dimension of Teacher Empowerment : Identifying New Roles for Classroom Teacher in Restructuring Schools [Online]. Accessed 10 June 2005. Available from <http://ehostugw16.epnet.com>, 1996, November.
- Konczak, Lee J., Damian J. Stelly, and Michae L. Trusty. "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument." Educational and Psychological Measurement 60, 2 (April 2000) : 301-313.
- Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. "Strengthen Others : Shairing Information and Power." in Skyhooks for Leadership. 1999. Edited by John A. Shtogren, 235-260. New York : AMACOM, 1987.
- Lambert, Tom. Key Management Solutions : 50 Leading Edge Solutions to Executive Challenges. London : Pitman Publishing, 1996.
- Lashley, Conrad. Empowering Service Excellence : Beyond the Quick Fix. London : Cassell, 1996.
- Lee, In-sook, and Charles M. Reigeluth. "Empowering Teachers for New Roles in a New Educational Syatem." Educational Technology 34, 1 (January 1994) : 61-72.
- Lefrancois, Guy R. Psychology for Teaching. 10th ed. Australia : Wadsworth, 2000.
- Leithwood, K., and T.Menzies. Forms and effects of school-based Management : a review. Toronto : University of Toronto, 1996.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 8th ed. Boston : McGraw-Hill, 1998.

- Maxcy, J. Spencer. Educational Leadership : A Critical Pragmatic Perspective. Ontario : OISE Press, 1991.
- McShane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow. Organizational Behavior. Boston : McGraw Hill, 2000.
- Mouly, V. Suchitra., Amella C. Smith, and Jayram Sankaran. "perceptions of Empowerment : Insights from Two New Zealand Organizations." In Business Ethics in Theory and Practice : Contributions from Asia and New Zealand. Edited by Patricia H. Wehane and Alane E. Singer, 113-130. Dordrecht : Kluwer Academic, 1999.
- Schermerhorn Jr. Management. 5th ed. New York : John Wiley and Son, 1996.
- Schermerhorn Jr. J.R., Hunt, G. James, and Richard N. Osborn. Basic Organizational Behavior. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1998.
- Schultz, Duane P., and Sydney E. Schultz. Psychology and Work today. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 1998.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starratt. Supervision : A Redefinition. 6th ed. Boston : McGraw-Hill, 1998.
- Sergiovanni, Thomas. The Principalsip : A Reflective Practice Perspective. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Short, Paula M., and John T. Greer. Leadership in Empowered Schools : Themes from Innovative Efforts. New Jersey : Prentice Hall, 1997.
- Short, Paula M., and James S. Rinehart. "School Participant Empowerment Scale : Assessment of Level of Empowerment within the School Environment." Educational and Psychological Measurement 52, 4 (November 1992) : 951-960.
- Covey, Stephen R. Principal – Centered Leadership. New York : Simon and Schuster, 1991.
- Stogdill, R.M. "Leadership, membership and organization." Psychological Bulletin 47 (1950) : 1-14.

- Terry, Paul M. "Empowering Teachers As Leaders." National FORUM Journals [Online]
Accessed 10 June 2005. Available from <http://www.nationalforum.com/TERRYte8e3.html>, 1999.
- Tracy, D. 10 Steps to Empowerment : A common-Sense Guide to Managing People.
New York : WilliamMorrow, 1990.
- Weightman, Jane. Introducing Organizational Behavior. England : Longman, 1999.
- Witherspoon, Patricia D. Communication Leadership : An Organizational Perspective.
Boston : Allyn and Bacon, 1997.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0520.203.2/ 1316

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสันติ ทองประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายประศาสน์ ปรีชม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/1396

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายประศาสน์ ปรีชม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต ๒”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/1396

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สำเร็จ กุจิรพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายประศาสน์ ปรีชม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 1396

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุวรรณ เรือนอินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายประศาสน์ ปรีชม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 4396

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางอนงค์ อัมพันทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายประศาสน์ ปรีชม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 04059/ 8175

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120

๙ ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ด้วยโรงเรียนวัดศิระชะทอง ขอความอนุเคราะห์ให้นายประศาสน์ ปรีชม ผู้อำนวยการ
โรงเรียนวัดศิระชะทอง นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครปฐม เขต 2” เข้าเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษานครปฐม เขต 2 ระหว่างวันที่ 1 ธันวาคม 2547 – 15 มกราคม 2548

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จึงขอความร่วมมือโรงเรียนอำนวยความสะดวก
สะดวกให้แก่ นายประศาสน์ ปรีชม ตามสมควรด้วย จักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิเชียร ชมภูผล)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 รักษาการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

กลุ่มอำนาจการ

กลุ่มงานบริหารทั่วไป

โทร. 034 331793

โทรสาร. 034 332829

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

.....

คำชี้แจง ในการให้สัมภาษณ์

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รวม 3 ท่าน
 2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติตามขั้นตอนการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
 3. คำตอบที่ได้จะมีการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ไม่มีผลต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้สัมภาษณ์ครบทุกประเด็น ตามความเป็นจริง
 4. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มี 2 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายประศาสน์ ปรีชม

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง

เรื่อง การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตำแหน่ง.....

โรงเรียน.....

สังกัดเดิมของโรงเรียน.....

เพศ

อายุ ปี

วุฒิทางการศึกษา.....วิชาเอก.....

ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....ปี

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์ การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็นที่ 1 ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบหรือไม่
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบในระดับใด
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ ด้วยวิธีการใด
- 1.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ
- 1.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 2 มอบหมายอำนาจหน้าที่

- 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูหรือไม่
- 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ในระดับใด
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายอำนาจหน้าที่ ด้วยวิธีการใด
- 2.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่
- 2.5 มีปัญหาอุปสรรคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

- 3.1 ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานหรือไม่
- 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงานในระดับใด
- 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงาน ด้วยวิธีการใด

3.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการทำงาน

3.5 มีปัญหาอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาหรือไม่

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับใด

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาด้วยวิธีการใด

4.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา

4.5 มีปัญหาอุปสรรคในการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 5 การให้ความรู้และสารสนเทศ

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศหรือไม่

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศในระดับใด

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และสารสนเทศด้วยวิธีการใด

5.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารให้ความรู้และสารสนเทศ

5.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้ความรู้และสารสนเทศหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับหรือไม่

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับในระดับใด

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีการใด

6.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับ

6.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 7 ให้การยอมรับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูหรือไม่

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูในระดับใด

7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูด้วยวิธีการใด

7.4 ผลที่เกิดขึ้นกับครูจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ

7.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้การยอมรับหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 8 ให้ความไว้วางใจ

- 8.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจครูหรือไม่
- 8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจครูในระดับใด
- 8.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครูด้วยวิธีการใด
- 8.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับครู
- 8.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้การยอมรับหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 9 ยอมรับข้อผิดพลาด

- 9.1 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูหรือไม่
- 9.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูในระดับใด
- 9.3 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครูด้วยวิธีการใด
- 9.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดของครู
- 9.5 มีปัญหาอุปสรรคในการยอมรับข้อผิดพลาดหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

- 10.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของครูหรือไม่
- 10.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของครูในระดับใด
- 10.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของครูด้วยวิธีการใด
- 10.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ
- 10.5 มีปัญหาอุปสรรคในการให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ง
คู่มือการสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คู่มือการสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

.....

คำชี้แจง

1. ในการทำการวิจัยเรื่องการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลการวิจัย 2 วิธีได้แก่

1.1 การสัมภาษณ์

1.2 การสนทนากลุ่ม

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ 2 คือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในจำนวนกลุ่มละ 3 คน ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตามสังกัดเดิมของโรงเรียนได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่อำเภอ นครชัยศรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

2. การสนทนากลุ่มในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ในประเด็นที่ยังได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ ชัดเจนเหมาะสม

3. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะมีการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายประศาสน์ ปรีชม

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

คู่มือการสนทนากลุ่ม

เรื่อง การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

1. เริ่มการสนทนา

- 1.1 กล่าวต้อนรับ แสดงความขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ
- 1.2 ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการเชิญเข้าร่วมสนทนาในครั้งนี้
- 1.3 แนะนำคณะผู้วิจัย โดยแนะนำชื่อ นามสกุล และสถานที่ทำงาน
- 1.4 ขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแนะนำชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง และหน้าที่รับผิดชอบ
- 1.5 อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจถึงการพูดคุยและซักถาม
 - ขออนุญาตบันทึกเทปคำพูด
 - ขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะผู้วิจัยจะนำผลไปสังเคราะห์ในภาพรวม อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพครูต่อไป
- 1.6 เริ่มเกริ่นนำ ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีการเก็บข้อมูลใน 2 ขั้นตอน
 - ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์
 โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโดย

ใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคสโนบอลล์ (Snowball Technique) จำนวน 13 ราย ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจ ประกอบด้วย

1. ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การให้ความรู้และสารสนเทศ
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ
7. ให้การยอมรับ
8. ให้ความไว้วางใจ
9. ยอมรับข้อผิดพลาด
10. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสนทนากลุ่ม

ในการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวนกลุ่มละ 3 – 4 คน รวมผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทั้งหมด 9 – 10 คน จากการศึกษาวิจัยได้ไปเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 13 รายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว พบว่าประเด็นส่วนใหญ่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนเหมาะสมแต่ยังมีบางประเด็นที่ยังได้คำตอบไม่ค่อยสมบูรณ์ ชัดเจนเหมาะสมนัก จึงขอใช้การสนทนากลุ่มในครั้งนี้อธิบายประเด็นดังกล่าว ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 1 การมอบหมายหน้าที่

- 1.1 ในความหมายของคำว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบหมายอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ ต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- 1.2 การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วผู้บริหารสถานศึกษานำมา มอบต่อ ท่านคิดว่าชอบด้วยระเบียบ กฎหมายหรือไม่ อย่างไร
- 1.3 ผลดี ผลเสียที่เกิดจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่
- 1.4 ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูในระดับใด
- 1.5 มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 2 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน

- 2.1 ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูหรือไม่
- 2.2 ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูด้วยวิธีการใด
- 2.3 ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูในระดับใด
- 2.4 ผลที่เกิดขึ้นกับการทำงานของครู
- 2.5 มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 ให้ความไว้วางใจ

- 3.1 ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความไว้วางใจแก่ครูทุกคน ด้วยวิธีการใด
- 3.2 ในกรณีที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูในการทำงาน แต่งานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมได้อย่างไร
- 3.3 ในภาพรวม ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูในระดับใด

3.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครู

3.5 มีปัญหา อุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 4 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ

4.1 ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของครูด้วยวิธีการใด

4.2 กรณีที่ผู้บริหารเชื่อแน่ว่าการตัดสินใจของครูมีความเสี่ยงสูง
ผู้บริหารจะป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นได้อย่างไร

4.3 ในภาพรวม ครูในโรงเรียนของท่านมีขีดความสามารถในการ
ตัดสินใจในระดับใด

4.4 เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจของครูในโรงเรียนของ
ท่าน ท่านจะดำเนินการอย่างไร

4.5 ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการตัดสินใจของครู
หรือไม่ อย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|---------------|--------------|--|
| 1. นายสันติ | ทองประเสริฐ | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |
| 2. ดร.ธีรพงษ์ | ศรีโพธิ์ | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |
| 3. ดร.สำเริง | กุจิรพันธุ์ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนครปฐม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 |
| 4. นายสุวรรณ | เรื่อนอินทร์ | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนวัดท่าพูด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |
| 5. นางอนงค์ | อำพันทอง | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดห้วยพลู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้สนทนากลุ่ม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้สนทนากลุ่ม

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นางวิภาวดี จันทร์กระจ่าง | ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตวิทยา |
| 2. นายอาคม มากมีทรัพย์ | ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร.วัดศรีมหาโพธิ์ |
| 3. นายสัมพันธ์ ทรัพย์แดง | ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร.วัดทองไทร |
| 4. นายบรรจบ ภิรมย์เนตร | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร.วัดศิระชะทอง |
| 5. นางรัชณี กิ่งนอก | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร.วัดไทร |
| 6. นางสุภา มีเฟาพันธ์ | อาจารย์ 2 ระดับ 7 ร.ร.เพิ่มวิทยา |
| 7. นางจันทร์ราชนันท์ ผูกจิตร | อาจารย์ 2 ระดับ 6 ร.ร.วัดสัมปทวน |
| 8. นางประจวบ อายุเย็น | ครูผู้สอน ร.ร.จารุวรรณวิทยา |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงอนดิษดิษฐ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นายประศาสน์ ปรีชม
 ที่อยู่ปัจจุบัน 29 หมู่ที่ 2 ตำบลห้วยพระ อำเภอดอนตูม
 จังหวัดนครปฐม 73150
 โทร 0-3429-6206

สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดศิระชะทอง (น้อยชมประชานุกูล)
 อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
 โทร 0-3433-2092

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2515 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนนาคประสิทธิ์ จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูนครปฐม

พ.ศ. 2520 พิเศษครูมัธยม (พ.ม.)

พ.ศ. 2523 ปริญญาตรี (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 (วิทยาเขตปทุมวัน) กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2545 ศึกษาต่อปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสนามจันทร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2519 ครู 1 โรงเรียนวัดหัวโป่ง (มิตรภาพที่ 224) อำเภอบ้านโป่ง
 จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2523 อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดหัวโป่ง (มิตรภาพที่ 224)
 อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2529 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านหนองไยบัว อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2541 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองไยบัว อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2543 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศิระชะทอง (น้อยชมประชานุกูล)
 อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม